

Jaana Saarisilta
Johanna Heikkilä
(toim.)

Yhdessä innovoimaan

– osallistuva innovaatiotoiminta
ja sen johtaminen sosiaali- ja
terveysalan muutoksessa

RAPORTTI

RAPORTTI 4/2015

Jaana Saarisilta, Johanna Heikkilä (toim.)

YHDESSÄ INNOVOIMAAN

**– osallistuva innovaatiotoiminta ja
sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan
muutoksessa**

Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti

Tekes



TERVEYDEN JA
HYVINVOINNIN LAITOS

© Kirjoittaja(t) ja Terveiden ja hyvinvoinnin laitos

ISBN 978-952-302-432-8 (painettu)

ISSN 1798-0070 (painettu)

ISBN 978-952-302-433-5 (verkko)

ISSN 1798-0089 (verkko)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>

Taitto: Anita Pesola, Juvenes Print

Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy
Tampere 2015



Esipuhe

Julkisen sektorin innovaatiotoiminta on ollut Suomessa vähäisempää kuin yksityissektorin. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tehostamistarpeet ja muuttuvat organisaatorakenteet lisäävät toimialan painetta asiakaslähtöiselle uudistumiselle, johtamistapojen päivitykselle sekä innovaatiotoiminnan lisäämiselle. Vaarana massiivisissa muutoksissa on, että asiakkaat ja henkilöstö unohdetaan johdon keskittyessä organisaatorakenteiden näkökulmiin. Muutos voidaan nähdä myös mahdollisuutena mikäli nämä avainsidosryhmät otetaan aidosti mukaan muutosprosesseihin eli hyödynnetään osallistuvaa innovaatiotoimintaa.

Henkilöstön osallistuminen innovointiin, uusien työtapojen kehittämiseen sekä palveluiden parantamiseen on vielä hyödyntämätön voimavara ja mahdollisuus sote-alalla. Kohdatessaan asiakkaita joka päivä henkilöstö rakentaa ymmärrystään asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Osallistuvan innovaatiotoiminnan avulla on mahdollista parantaa palveluiden käyttäjien mukaantuloa kehitysprosesseihin ja päätöksentekoon ja sitä kautta rakentaa aidosti arvoa tuottavia ja tehokkaita palveluita. Ei luulla, vaan tiedetään, mitä asiakkaat haluavat, ajattelevat ja ennen kaikkea tarvitsevat.

Tämä raportti kokoaa Tekesin rahoittaman Osuva-tutkimushankkeen (Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät) monitieteisen tutkijayhteisön kolmen vuoden tulokset yksiin kansiin. Raportti soveltuu erityisesti sosiaali- ja terveysalan uudistuksen suunnittelusta ja totuttamisesta vastaaville poliittisille päättäjille, tutkijoille sekä johtajille ja esimiehille tuoden esille henkilöstön ja asiakkaiden valtavan kehittämispotentiaalin, joka hyvin johdettuna on julkisen sektorin uudistumisen avainroolissa.

Tämän julkaisu vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia ja tuo uutta tietoa sekä ymmärrystä osallistuvan innovaatiotoiminnan edistämisestä ja sen johtamisesta juuri sosiaali- ja terveysalalla. Toivon, että julkaisu ja sen sisältämät tulokset tavoittaisivat laajasti alan toimijat ja toisivat sysäyksen eri toimijoiden yhteistyönä tapahtuvalle uudistumiselle ja sen hyvälle johtamiselle sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla.

Mielenkiintoisia lukuhetkiä,

Teemajohtaja Marjukka Laine, Työterveyslaitos
Osuva-tutkimushankkeen johtoryhmän puheenjohtaja, 6.2.2015

Tiivistelmä

Jaana Saarisilta, Johanna Heikkilä (toim.) YHDESSÄ INNOVOIMAAN – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Raportti 4/2015. 274 sivua. Helsinki, Finland 2015.

Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät (Osuva)-hankkeen päätarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä sosiaali- ja terveysalan rakennemuutoksessa. Lisäksi hankkeen tarkoituksena oli synnyttää innovaatiotoiminnan ja sen johtamisen tutkimisen ja kehittämisen kumppanuusverkosto. Hanke rakentui kolmesta työpaketista, jotka olivat kyselytutkimus, toimintatutkimukset ja yhteiskehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkijoiden koordinoima tutkija-kehittäjäverkosto muodostui Arcada Yrkehögsskolan'in, Lappeenrannan teknillisen yliopiston, Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen, Työterveyslaitoksen, Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston 15 tutkijasta ja seitsemän kohdeorganisaation toimijoista. Kyselytutkimus ja toimintatutkimukset toteutettiin perusturvayhtymä Akselissa, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiirin (Eksote) oppilashuollossa, Jyväskylän kaupungin perusturvapalveluissa, Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry:n Sporttipäiväkodissa, kuntayhtymä Kaksineuvoisessa, Laihia-Vähäkyrön yhteistoiminta-alueella ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin Psykiatrian tulosalueella. Hankkeessa oli käytössä toimijoiden omahoitoituksen lisäksi Tekes-rahoitus. Toimintatutkimusten aiheena olivat ”Sitoutumista ja luottamusta edistävä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen”, ”Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa”, ”Yhteisen ymmärryksen luominen ja sen hyödyntäminen palveluinnovoinnissa” ja ”Osallistuvan innovaatioprosessin johtamisen työvälineet ja hyvät käytänteet”.

Kyselytutkimuksen teemoina olivat innovaatiotoiminta, työkuormitus, vaikutusmahdollisuudet, organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, työn imu, johtaminen ja luottamus, työryhmän toiminta ja ilmapiiri, muutos, sekä terveys ja työkyky. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan tutkituissa organisaatioissa työn ominaisuudet ja tiimityö sekä johtaminen olivat hyvällä tasolla, lukuun ottamatta kiireen kokemusta. Kyselyn tulokset antavat ymmärtää, että toimialasta riippumatta innovatiivisuuden edellytykset työyhteisön ja johtamisen suhteen eivät kuitenkaan ole erityisen hyvällä tasolla. Työntekijät pitivät organisaatiotaan usein uudistushaluisena ja mahdollisuuksiaan osallistua kehittämiseen hyvinä. Suuri ongelma näyttää osallistuvan innovaatiotoiminnan kannalta olevan se, että työntekijöiden ideoita ei käsitellä, eikä niille tapahdu mitään. Tämä voi horjuttaa luottamusta organisaatiossa näkyen esimerkiksi vähäisenä luottamuksena ylimpään johtoon. Oman haasteensa innovaatiotoiminnalle asettavat organisaatioissa tapahtuvat muutokset. Muutos voi olla myönteinen kimmoke uusien toimintatapojen luomiseen, mutta tutkituissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa muutoksia pidettiin usein myös haitallisina.

Toimintatutkimuksissa osatavoitteena oli tutkia osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämisen menetelmiä, joista tutkimuksissa kokeiltaviksi valikoituivat seuraavat: teemaryhmä ja reflektiopaja, kehittämistyöpaja, prosessikonsultaatio sekä palvelumuotoilu. Esimerkkeinä menetelmien käytön hyödyistä voidaan mainita seuraavaa. Teemaryhmät ja reflektiopajat antoivat henkilöstölle lisää vaikutusmahdollisuuksia, lisäsivät vuorovaikutusta eri työyksiköjen välillä sekä käynnistivät todellisia toimenpiteitä todettujen epäkohtien poistamiseksi. Kehittämistyöpajamenetelmän todettiin tukevan lähiesimiehiä havaitsemaan ja kehittämään edelleen omassa työssään ja työyhteisössään jo käytössä olevia osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja osaamisen kehittämistä tukevia käytäntöjä. Prosessikonsultaatiomenetelmä tuki uusien palvelutuotteiden kehittämistä, työnkuvien selkiinnyttämistä ja johtamistoiminnan napakoitumista. Palvelumuotoilu edisti loppukäyttäjän tarpeiden ymmärrystä ja kaikkien osapuolien sitoutumista sekä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä.

Tutkimushankkeen yhtenä tavoitteena oli synnyttää osallistuvan innovaatiotoiminnan tutkijaverkosto. Hankkeen ajan tutkijoiden ja kohdeorganisaatioiden yhteiskehittämistä tuettiin systemaattisesti. Ohjattu ja vapaasti syntyvä reflektio toimii poikkitieteellisyuden rakentajana. Tulosten mukaan tutkijayhteisön rakentumisessa oli löydettävissä viisi elementtiä: asemoituinen, roikottelu ja ajattelun löyhyys, avunpyytäminen ja tarjoaminen, tavoitetietoisuus ja yhteiskehittämisen ohjaaminen. Reflektiivinen tutkijayhteistyö rikastutti sekä yhteisen tutkimushankkeen että yksittäisten osatutkimusten sisältöä ja tavoitteiden toteutumista. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että monitieteisen tutkijatiimin työskentelyä voidaan ohjata kohti poikkitieteellistä tutkimustapaa ja siten edistää uuden tiedon muodostumista ja innovaatioiden syntymistä.

Tutkimuksemme perusteella voidaan todeta, että yksilöiden innovatiivisuuden kannalta oleellisia ovat työskentelyolosuhteet sekä esimiehen tuki innovaatioille. Tulosten mukaan työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, ovat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän innovatiivisen toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Nämä kytkeytyvät työntekijöiden kokemuksiin osallistumisesta ja työn hallinnasta. Samat tekijät tukevat myös työntekijöiden hyvinvointia. Sen sijaan kiire verottaa työntekijöiden hyvinvointia ja yhdistyessään heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin, se voi estää myös innovaatiotoiminnan kehittymisen. Yksilön kokemukset työstä ja sen voimavaratekijöistä ovat keskeisessä asemassa hänen innovatiivisen toimintansa kannalta ja toisaalta työn voimavarojen muodostumisessa yhteisöllä on merkittävä vaikutus. Esimiehen tuki innovaatioille on työskentelyolosuhteiden lisäksi olennainen tekijä. Esimiehen odotetaan kannustavan ideointiin, ottavat ideat käsittelyyn ja vievät uusia ideoita käytäntöön.

Osallistuva innovaatiotoimintaprosessi voi lähteä liikkeelle johdon, työntekijän tai asiakkaan esityksestä esimerkiksi tutkimustiedon innoittamana. Työyhteisön innovatiiviselle toiminnalle merkityksellistä on se, miten käsitykset asiakkaiden tarpeista, palvelun tuottamisesta ja toimintaympäristöstä muodostuvat. Toimijoiden riittävä yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla siihen on mahdollista päästä, mahdollistaa osallistuvan innovaatiotoiminnan. Yhteisen

ymmärryksen ja tahtotilan järjestelmällinen synnyttäminen vaatii rakenteiden lisäksi vuorovaikutusta suosivia toimintakäytäntöjä, jotta osapuolten välille syntyy uusia merkityksiä mahdollistava dialogi. Yhteinen suunta ja tavoitteet toteutuvat käytännön työssä tehtävissä päätöksissä (bricolage eli työtilannelähtöinen innovointi), jotka ovat uusien strategisten linjausten ja periaatteiden toteutumista tukevia. Esimiehellä on merkittävä rooli linjausten suuntaiseen toimintaan ohjaamisessa. Tarkasteltaessa innovatiivisuutta on huomattava, että yksittäisen työntekijän innovatiivisen toiminnan lisäksi tarvitaan työyhteisötason innovatiivisuutta.

Tulostemme perusteella voidaan tunnistaa kuusi keskeistä osallistuvaa innovaatio-toimintaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa edistävä tekijää. 1) Asiakasymmärrys osana arkea konkretisoituu esimiehen ja työyhteisön yhteisen keskustelun kautta, jossa muodostetaan asiakkaan tarpeiden pohjalta työn ja sen kehittämisen linjaukset. 2) Työn sujuvuudella ja mielekkäällä organisoinnilla on innovointia mahdollistava ja toimeen panoa tukeva rooli. Toisaalta taasen häiriöt työn sujuvuudessa toimivat innovointi prosessin laukaisevina tekijöinä, mikäli työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät. 3) Riittävän avoin organisaatiokulttuuri, jossa työyhteisössä on käynnissä esimiehen ylläpitämänä jatkuva yhteisen ymmärryksen luomisen prosessi edistää niin työyhteisön kuin yksilöiden innovatiivisuutta. 4) Älykäs ja luottamukseen perustuva johtaminen näyttäytyy johdon ja esimiesten osallistumisena kehittämiseen ja tukena henkilöstön kehitystyölle. Tutkimuksemme mukaan juuri esimiehen tuki on edellytys innovoinnille ja innovaatioiden synnylle. 5) Innovointi tulee organisoida ketteränä prosessina. Se kytkeytyy jokaisen päivittäiseen työhön. Innovaatioprosessin johtamisen menettelytapojen rakentaminen organisaatioon on välttämätöntä, samoin palkitsemisen. 6) Jakavat työtavat ja uuden tuottamisen foorumit ovat menetelmiä tarjota henkilöstölle aito mahdollisuus kehittää työtä. Tämä tukee henkilöstöä myös sitoutumaan vahvemmin muutostilanteissa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Osuva-tutkimushanke nostaa jälleen esille muutoksen johtamisen merkityksen. Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuva muutos mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Uudistuksen lähtökohtana tulisi olla asiakasymmärrys ja asiakkaan paikka palveluiden kehittämisessä, toteuttamisessa sekä arvioinnissa. Tämä vaatii rohkeutta kokeilla erilaisia osallistuvia yhteiskehittämisen foorumeita sekä asiakkaiden palveluverkostojen uudenlaista organisoitumista. Bricolage-innovoinnissa ratkaisut kytkeytyvät suoraan yksittäisen asiakkaan tarpeeseen ja esimiehen tukemassa innovoinnissa työyhteisö pyrkii löytämään uudenlaisia työn tekemisen ja organisoinnin tapoja, joilla asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kyetään paremmin vastaamaan. Jatkossa sosiaali- ja terveysalalla johdon aloitteesta tapahtuvassa innovoinnissa on mietittävä miten innovaatioita kerätään ja jatkojalostetaan. Osallistuvien innovaatiotoimintamenetelmien hyödyntäminen muutoksen käytännön toteutumisen suunnittelussa auttaa organisaatioita paitsi pääsemään hyvään lopputulokseen myös varmistamaan henkilöstön työhyvinvoinnin. Tutkimushankkeeseen osallistuneet organisaatiot osoittivat, että sosiaali- ja terveysalalla on halua kehittää innovaatiotoimintaa.

Abstract

Jaana Saarisilta & Johanna Heikkilä (ed.) COLLABORATE TO INNOVATE – participatory innovation process and its management during the health and social care reforms. Final report for Osuva research project. National Institute for Health and Welfare (THL). Report 4/2015. 274 pages. Helsinki, Finland 2015.

The main purpose of the Osuva project (participatory innovation process and factors that affect its management) was to produce research based knowledge on the management of participatory innovation process and factors that advance it in the during the structural changes in health and social care sector. In addition, the purpose of the project was to create a partner network for the research and development of innovation process and its management. The project consisted of three work packages that were a survey, action research, and multidisciplinary research collaboration.

The network of researchers and developers coordinated by researchers of the JAMK University of Applied Sciences consisted of 15 researchers from Arcada Yrkehögsskolan, Lappeenranta University of Technology, the National Institute for Health and Welfare, the Finnish Institute of Occupational Health, Seinäjoki University of Applied Sciences and the University of Vaasa, and actors in seven target organisations. The survey and action research were performed at Perusturvayhtymä Akseli, Student Welfare in the South Karelia Social and Health Care District, Basic Welfare Services of the City of Jyväskylä, Sportti Daycare Centre of Jyväskylä Hoivapalveluyhdistys (Jyväskylä Care Services Association), Kaksineuvoinen Federation of Municipalities, Laihia-Vähäkyrö Cooperation Area, and the Psychiatric Unit of Länsi-Pohja Healthcare District. In addition to operators' own funding, the project was also funded by Tekes. Topics of the action research included “Management of participatory innovation process advancing commitment and trust”, “Superior's role in advancing long-lasting creativity and innovativeness when implementing changes”, “Creating common understanding and using it in service innovation”, and “Tools and good practices for the management of a participatory innovation process”.

The themes of the survey were innovation process, workloads, opportunities to influence, commitment to an organisation, satisfaction with work, work engagement, management and trust, operation and atmosphere of a work group, change, and health and ability to work. According to the results of the survey, the properties of work and team work as well as management are at a good level at the organisations that were studied, apart from the rushed feeling. However, the results of the survey lead one to believe that – regardless of the field of operation – the prerequisites for innovativeness in relation to work community and management are not at an especially favorable level. Employees often considered their organisation reformative and that they have good chances to participate in development. A major problem for participatory innovation process seems to be the fact that employees' ideas are not handled and nothing happens

to them. This may weaken trust within the organisation, and it may be visible as little trust in upper management, for example. Changes in organisations bring their own challenges to innovation process. A change can be a positive impulse for creating new operating procedures, but in the health and social care organisations that were studied, changes were also frequently considered to be harmful.

A partial objective of the action research was to examine the development methods of participatory innovation process of which the following were selected for experimenting: theme group and reflection workshop, development workshop, process consultation, and service forming. The following examples can be noted of the benefits on using the methods. Theme groups and reflection workshops offered the employees more opportunities for influence, increased interaction between work units and initiated concrete procedures in order to remove identified drawbacks. The development workshop method was found to support frontline superiors in identifying and developing further practices that support innovation process and competence development that are already in use in their own work and work community. The process consultation method supported the development of new service products, clearer job descriptions and more efficient management operation. Service forming advanced the understanding of the needs of an end user and the commitment of all parties, as well as customer and employee satisfaction.

One of the objectives of the research project was to create a researcher network for participatory innovation process. During the project, the joint development by researchers and target organisations was supported systematically. A guided and freely-created reflection functions as a builder of interdisciplinarity. According to the results, five elements were identified in the formation of a researcher community: positioning, dragging and looseness of reasoning, asking for help and offering to help, awareness of objectives, and guiding joint development. Reflective cooperation between researchers enriched both the content of the common research project and individual studies, in addition to the realisation of objectives. As a result of the study, it can be noted that the work of a multidisciplinary team of researchers may be directed towards an interdisciplinary research method and thus advance the formation of new information and the creation of innovations.

Based on our research, key issues for individuals' innovativeness are working conditions and a superior's support for innovations. Based on the results, the empowering factors of work, such as work engagement, opportunities for having an influence on matters, and the atmosphere in a work group, are all key factors for the innovation of a worker in social and health care sector. They are connected to employees' experiences with regard to participation and managing work. The same factors also support the well-being of employees. On the other hand, a feeling of rush impairs the well-being of employees, and when combined with poor opportunities for having an influence, it may also prevent the development of innovation operation. An individual's experiences of work and its empowering factors are in a key role for his/her innovation. On the other hand, the community is important for the creation of empowering factors at work. A

superior's support for innovations is a crucial factor, in addition to working conditions. A superior is expected to encourage brainstorming, process ideas further and help new ideas to be implemented.

A participatory innovation process can be initiated by management, an employee, or a customer; and can be inspired for example by the situation at work or by research. It is significant for the innovation of a work community how perceptions are formed on customers' needs, producing a service, and the operating environment. Actors' adequate common understanding of what is being done, what the object is, and what methods are necessary to achieve the objectives enables participatory innovation process. Creating a common understanding and state of willingness systematically requires, besides structures, operating practices that promote interaction, so that a dialogue between the parties is created that enables new meanings. A common direction and objectives will be realised by decisions made in practical work (bricolage, i.e. innovation initiated by work) that support the implementation of new strategic alignments and principles. The superior has an important role in guiding operation towards those alignments. When innovativeness is examined, it must be noted that it is also required at the work community level, in addition to the innovative process of an individual employee.

Based on our results, there are six key factors that advance participatory innovation process of organisations in the social and health care sector. 1) Customer understanding as part of everyday life becomes concrete through the discussion between a superior and work community in which the alignments for the work and its development are drawn on the basis of a customer's needs. 2) The fluency and sensible organisation of work have a role that enables innovation and supports implementation. On the other hand, disruptions in the fluency of work function as factors that initiate an innovation process if employees have good chances to exert an influence on matters. 3) The organisation culture must be adequately open so that a continuous process for creating a common understanding maintained by a superior in a work community advances the innovativeness of both the work community and individuals. 4) Intelligent management that is based on trust is visible as the management and superiors participate in the development and support development work performed by employees. Based on our study, a superior's support is a prerequisite for brainstorming and creating innovations. 5) Innovation must be organised as an agile process. It is connected to everyone's daily work. It is necessary to form procedures for managing an innovation process in an organisation; the same applies to rewarding. 6) Divisional work methods and forums for producing innovations are methods that offer a genuine opportunity for the personnel to develop work. This also supports a stronger commitment on the part of the personnel in a situation involving change.

As a conclusion, it can be stated that the Osuva research project again highlights the importance of managing change. Changes in social services and health care enable the creation of innovations. The starting point for reformation should be understanding customers and their position in developing, implementing and evaluating services. This requires the courage to try various collaborative development forums, and to organise

novel customers' service networks. In bricolage innovation, the solutions are connected directly to the needs of a single customer, and in the case of innovation supported by a superior, a work community tries to find new ways for working and organising in order to meet the alternating needs of customers. In the future, the way in which innovations are composed and refined must be considered when using management driven innovation. Using participatory innovation process methods for planning the practical implementation of changes helps organisations reach a good end result and also ensure the occupational well-being of their personnel. Organisations that participated in the research project demonstrated that there is willingness to develop innovation operations in social and health care sector.

Sammanfattning

Jaana Saarisilta & Johanna Heikkilä (red.) SKAPA INNOVATIONER TILLSAMMANS – delaktighets baserad innovationsverksamhet och ledning av den i anslutning till förändringen av social- och hälsovården. Slutrapport för forskningsprojektet Osuva. Institutet för hälsa och välfärd (THL). Rapport 4/2015. 274 sidor. Helsingfors, Finland 2015.

Det huvudsakliga syftet för projektet Delaktighets baserad innovationsverksamhet och ledning av den (Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät (Osuva)) var att producera forskningsdata om faktorer som har samband med ledning av deltagande innovationsverksamhet och främjandet av den i anslutning till struktur- omvandlingen inom social- och hälsovården. Ytterligare mål för projektet var att bilda ett partnersätverk för forskning och utveckling inom innovationsverksamhet. Projektet bestod av tre arbetspaket: enkätundersökning, aktionsforskning och gemensam utveckling. Forskar- och utvecklarnätverket koordinerades av forskare vid Jyväskylän Yrkeshögskola och bestod av sammanlagt 15 forskare från Yrkeshögskolan Arcada AB, Tekniska högskolan i Villmanstrand, Institutet för hälsa och välfärd THL, Arbetshälsoinstitutet, Seinäjoki Yrkeshögskola och Vasa universitet och sju målorganisationer. Enkäten och aktionsforskningen genomfördes i samkommunen för grundtrygghet Akseli, elevvården i social- och hälsovårdsdistriktet i södra Karelen (Eksote), grundtrygghetstjänsterna i Jyväskylä stad, idrottsförskolan Sportti som drivs av föreningen inom omsorgstjänster Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry, samkommunen Kaksineuvoinen, Laihela-Lillkyro samarbetsområde och resultatområdet för psykiatri i Länsi-Pohja sjukvårdsdistrikt. Utöver deltagarnas egenfinansiering, finansierades projektet med TEKES-finansiering. Ämnen för aktionsforskningen var ”Ledarskap av innovationsverksamhet, baserad på delaktighet, som främjar engagemang och förtroende”, ”Hållbart chefsarbete som främjar kreativitet och innovativitet vid genomförandet av förändringar”, ”Skapande och fördelaktig användning av gemensam förståelse vid utvecklingen av serviceinnovationer” och ”Arbetsredskap och god praxis för ledning av delaktighets baserad innovationsverksamhet”.

Enkätens teman var innovationsverksamhet, arbetsbelastning, påverkans möjligheter, engagemang för organisationen, arbetstillfredsställelse, arbetets sug, ledarskap och förtroende, arbetsgruppens verksamhet och atmosfär, förändring samt hälsa och arbetsförmåga. Enligt enkätens resultat låg arbetets egenskaper och teamarbetet samt ledningen på en god nivå, med undantag för upplevelsen av brådska, i de medverkande organisationerna. Enkätens resultat tyder på att, oberoende av verksamhetsområde, förutsättningarna för innovativitet, när det gäller arbetsgemenskap och ledningen, inte ligger på någon särskilt god nivå. Anställda betraktade ofta sin organisation som reforminriktad och sina möjligheter till delaktighet i utvecklingen som goda. Ett stort problem gällande delaktighets baserad innovationsverksamheten verkar vara att de

anställdas idéer inte behandlas och att inget händer med dem. Detta kan minska förtroendet i organisationen, vilket kan synas t.ex. som ett ringa förtroende för den högsta ledningen. En annan utmaning för innovationsverksamheten är de förändringar som sker i organisationerna. En förändring kan ge positiva impulser för skapandet av nya verksamhetssätt, men i de undersökta organisationerna inom social- och hälsovården betraktades förändringar även som störande.

Ett delmål för aktionsforskningen var att undersöka metoderna för utveckling av delaktighets baserad innovationsverksamhet. Följande metoder valdes ut för prövning: temagrupp och reflektionsverkstad, utvecklingsverkstad, processkonsultationer och servicedesign. Som exempel på metoders fördelar kan nämnas följande: Temagrupper och reflektionsverkstäder bidrog till att personalen möjligheter att påverka ökade, ökade interaktionen mellan olika arbetsenheter och bidrog till konkreta åtgärder för att förbättra observerade missförhållanden. Metoden med utvecklingsverkstäder visade sig hjälpa de närmaste cheferna att upptäcka och vidareutveckla sådana förfaranden som stödjer utvecklandet av befintlig delaktighets baserad innovationsverksamhet och kunskandet i deras eget arbete eller i arbetsgemenskapen. Metoden med processkonsultationer främjade utvecklingen av nya serviceprodukter och klargörandet av arbetsbeskrivningar samt gav ledningsverksamheten ökad slagkraft. Servicedesign främjade förmågan att förstå kundens behov, engagemanget bland alla parter och kund- och arbetstagartillfredsställelsen.

Ett av målen med forskningsprojektet var att bilda ett forskarnätverk för delaktighets baserad innovationsverksamhet. Forskarnas och målorganisationernas samutveckling fick systematiskt stöd under projektets gång. Handledd och fritt uppkommen reflektion skapar tvärvetenskaplighet. Enligt resultaten bidrog fem element till uppkomsten av ett forskarsamfund: positionering, funderingar och ostyrd tänkande, begäran och erbjudande av hjälp, målmedvetenhet samt ledning av samutveckling. Det reflektiva forskarsamarbetet berikade både det gemensamma forskningsprojektets och de enskilda delundersökningarnas innehåll och främjade uppnåendet av deras mål. Som ett resultat av undersökningen kan konstateras att arbetet inom ett tvärvetenskapligt forskarteam kan ledas mot ett tvärvetenskapligt forskningssätt och därigenom främja uppkomsten av ny information och skapandet av innovationer.

Utifrån vår undersökning kan man konstatera att arbetsförhållandena och chefens stöd till innovationer är väsentliga förutsättningar för individernas innovativitet. Enligt resultaten är resursfaktorer såsom arbetets sug, påverkansmöjligheter och atmosfären i arbetsgruppen centrala förutsättningar för att en anställd inom hälso- och sjukvården ska kunna arbeta innovativt. De har samband med de anställdas upplevelser av deltagande och kontroll över arbetet. Samma faktorer stödjer också personalens arbetshälsa. Däremot försämrar brådska personalens arbetshälsa, och kombinerad med ringa påverkansmöjligheter, kan den också förhindra innovationsverksamhetens utveckling. Individens upplevelser av arbetet och dess resursfaktorer är centrala för personens innovativa verksamhet. Å andra sidan har arbetsgemenskapen stor betydelse för uppkomsten av resursfaktorer i arbetet. Chefens stöd till innovationer är ytterligare en väsentlig faktor.

Av chefen väntas att han eller hon uppmuntrar medarbetarna att utveckla idéer, tar idéer till behandling och introducerar nya idéer i praktiken.

Process för delaktighets baserad innovation kan starta på förslag av ledningen, en medarbetare eller en klient, och den inledande impulsen kan komma till exempel från forskningsdata. Betydelsefullt för arbetsgemenskapens innovativa verksamhet är, hur uppfattningar gällande klienters behov, service produktion och verksamhetsomgivning skapas. De olika aktörernas gemensamma förståelse gällande vad man skall göra, vad strävar man efter samt med vilka medel kan man nå målet möjliggör delaktighets baserad innovations verksamhet. Det systematiska arbetet för att skapa en gemensam förståelse och vilja kräver utöver strukturer även interaktionsfrämjande verksamhetspraxis, så att dialoger som möjliggör nya betydelser mellan parterna kan skapas. Den gemensamma inriktningen och de gemensamma målen förverkligas genom de beslut som fattas i det praktiska arbetet (bricolage, dvs. arbetssituationsbaserad innovation) och som stödjer genomförandet av de nya strategiska riktlinjerna och principerna. Chefen har en betydande roll när det gäller att styra verksamheten så att den följer riktlinjerna. När man betraktar innovativitet bör man beakta att det utöver den enskilda arbetstagarens innovativitet behövs också arbetsgemenskapens innovativitet.

Enligt våra resultat kan sex faktorer som främjar delaktighets baserad innovationsverksamhet inom organisationer inom social- och hälsovården identifieras. 1) Klientförståelse, som en del av det dagliga arbetet, konkretiseras i chefens och arbetsgemenskapens gemensamma samtal. Riktlinjerna för arbetet och utvecklingen av arbetet definieras i dessa samtal utgående från klientens behov. 2) En smidig arbetsgång och en meningsfull organisering av arbetet bidrar till att möjliggöra innovationsverksamhet och stödja genomförandet av den. Å andra sidan fungerar störningar i arbetets smidighet som utlösande faktorer för innovationsprocessen, om personalen har goda möjligheter att påverka. 3) En tillräckligt öppen organisationskultur där arbetsgemenskapen har en kontinuerligt pågående process för skapande av samförstånd som chefen upprätthåller främjar innovativitet både i arbetsgemenskapen och hos individerna. 4) Ett intelligent och förtroendebaserat ledarskap tar sig uttryck i att ledningen och cheferna deltar i utvecklandet och stödjer personalens utvecklingsarbete. Enligt vår undersökning är chefens stöd en absolut förutsättning för innovationsverksamhet och uppkomsten av innovationer. 5) Innovationsverksamheten skall organiseras som en smidig process. Den är en del av alla enskilda medarbetares dagliga arbete. Det är nödvändigt att skapa metoder för ledning av innovationsprocessen i organisationen, och detsamma gäller premieringen för innovationer. 6) Delaktighetsbaserade arbetsmetoder och forum för skapande av innovationer är metoder som kan användas för att erbjuda personalen genuina möjligheter att utveckla arbetet. Detta bidrar också till att förstärka engagemang bland personalen vid förändringar.

Som slutsats kan man konstatera att forskningsprojektet Osuva lyfter åter fram betydelsen av förändringsledning. Omstruktureringen av social- och hälsovården möjliggör uppkomsten av innovationer. Reformen borde utgå från klientförståelse och klientens ställning i utvecklingsarbetet samt genomförandet och utvärderingen av tjänsterna.

Detta kräver mod att prova olika forum för deltagande samutveckling och att organisera servicenätverken för klienterna på nya sätt. I Bricolage-innovationsverksamhet kopplas lösningarna direkt till den enskilda klientens behov, och inom innovationsverksamhet som chefen stödjer försöker arbetsgemenskapen hitta nya sätt att utföra och organisera arbetet som bättre tillgodoser klienternas varierande behov. I fortsättningen är det viktigt att inom innovationsverksamhet, som sker på ledningens initiativ inom social- och hälsovården, diskutera hur innovationer ska samlas in och vidareutvecklas. Användning av delaktighets baserade metoder för innovationsverksamhet vid planeringen av det konkreta genomförandet av förändringar hjälper organisationerna att uppnå goda slutresultat och säkerställa personalens arbetshälsa. De organisationer som deltog i forskningsprojektet visade att det finns vilja att utveckla innovationsverksamheten inom social- och hälsovården.

Kirjoittajat ja tutkijat

Johanna Heikkilä, TtT, asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Sami Jantunen, TkT, tutkijatohtori, Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Anna-Leena Kurki, KM, tutkija, Työterveyslaitos
Tapio Mäkelä, HL, asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Marja Naaranoja TkT, dosentti, yliopistotutkija, Vaasan yliopisto
Laura Pekkarinen, VTT, erikoistutkija, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Jukka Piippo, FT, ET-psykoterapeutti, mielenterveyden yliopettaja, Arcada
Jaana Saarisilta, KTM, projektipäällikkö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Merja Sankelo, THT, dosentti, tutkijayliopettaja, Seinäjoen ammattikorkeakoulu
Timo Sinervo, VTT, dosentti, tutkimuspäällikkö, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Juhani Sulander, FM, tutkija, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
Asta Suomi, YTT, asiantuntija, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Seppo Tuomivaara, PsT, erikoistutkija, Työterveyslaitos
Juha Tuulaniemi, TaM, asiantuntija, muotoilu ja innovaatiot, Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Elisa Valtanen, KTM, PsM, psykologi, Työterveyslaitos

Sisällys

Esipuhe	3
Tiivistelmä	4
Abstract	7
Sammanfattning	11
Kirjoittajat ja tutkijat	15
1 OSUVA-TUTKIMUSHANKE PÄHKINÄNKUORESSA	21
1.1 Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimushanke	21
<i>Johanna Heikkilä, Sami Jantunen, Tapio Mäkelä, Marja Naaranoja, Jukka Piippo, Jaana Saarisilta, Merja Sankelo, Timo Sinervo, Seppo Tuomivaara</i>	
1.2 Osuva-tutkimushankkeen henkilöstökysely	33
<i>Juhani Sulander, Laura Pekkarinen, Timo Sinervo</i>	
1.3 Toimintatutkimukselliset tulokulmat Osuva-tutkimushankkeessa	53
<i>Sami Jantunen, Johanna Heikkilä, Asta Suomi, Anna-Leena Kurki, Marja Naaranoja, Jukka Piippo, Merja Sankelo, Seppo Tuomivaara, Elisa Valtanen</i>	
2 OSALLISTUVAN INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT	72
2.1 Teemaryhmät ja reflektiopajat kehittämismenetelminä	72
<i>Jukka Piippo, Merja Sankelo</i>	
2.2 Oivalluksia osallistuvasta innovaatiotoiminnasta – työpajamenetelmä esimiesten kehittämisosaamista tukemassa	78
<i>Seppo Tuomivaara, Anna-Leena Kurki, Elisa Valtanen</i>	
2.3 Prosessikonsultaatio kehittämisspilottien ohjaamisen viitekehyksenä	91
<i>Asta Suomi, Johanna Heikkilä</i>	
2.4 Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä	103
<i>Juha Tuulaniemi</i>	

3 OSALLISTUVAN INNOVAATIOTOIMINTAA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT	118
3.1 Hyvinvoiva työntekijä innovoijana	118
<i>Seppo Tuomivaara, Laura Pekkarinen, Timo Sinervo</i>	
3.2 Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa	132
<i>Timo Sinervo, Laura Pekkarinen, Merja Sankelo</i>	
3.3 Sitoutuminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät innovaatiotoiminnan voimavarana	145
<i>Merja Sankelo</i>	
3.4 Luottamuksen merkitys innovatiivisuudelle ja luovuudelle.	153
<i>Jukka Piippo, Merja Sankelo, Elisa Valtanen, Timo Sinervo</i>	
4 OSALLISTUVAN INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMINEN	167
4.1 Yhteisen ymmärryksen löytäminen = yhteinen näkemys asiakkaan tarpeeseen vastaavan palvelun toteuttamisesta ja kehittämisestä	167
<i>Sami Jantunen, Anna-Leena Kurki, Seppo Tuomivaara</i>	
4.2 Viranomaisyhteistyön ja tausta-ajatteluiden problemaattisuus	179
<i>Sami Jantunen, Tapio Mäkelä, Jukka Piippo</i>	
4.3 Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla.	188
<i>Merja Sankelo, Johanna Heikkilä</i>	
4.4 Johtoryhmä kehittämisen mahdollistajana: ylimmän ja keskipohjan johtoryhmätyön tarkastelua	197
<i>Asta Suomi</i>	
4.5 Esimies osallistuvan innovoinnin edistäjänä	210
<i>Elisa Valtanen, Seppo Tuomivaara, Anna-Leena Kurki</i>	

5	INNOVAATIOTOIMINTAA TUKEVA RAKENNE & SYSTEEMI	223
5.1	Osallistuva innovaatioprosessi <i>Marja Naaranoja, Johanna Heikkilä</i>	223
5.2	Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen <i>Tapio Mäkelä</i>	231
5.3	Monitieteisestä yhteiskehittämisestä poikkitieteellisen tutkijayhteisön rakentumiseen <i>Johanna Heikkilä, Asta Suomi</i>	245
6	YHTEENVETO	260
6.1	Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät sosiaali- ja terveysalan muutoksessa – yhteenveto tutkimuksen tuloksista <i>Johanna Heikkilä, Sami Jantunen, Anna-Leena Kurki, Tapio Mäkelä, Marja Naaranoja, Laura Pekkarinen, Jukka Piippo, Jaana Saarisilta, Merja Sankelo, Timo Sinervo, Juhani Sulander, Asta Suomi, Seppo Tuomivaara, Juha Tuulaniemi, Elisa Valtanen</i>	260
	LIITE 1. OSUVA-TUTKIMUSHANKKEEN JULKAISULUETTELO 2012-2015 . . .	269

1 OSUVA–TUTKIMUSHANKE PÄHKINÄNKUORESSA

1.1 Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimushanke

Johanna Heikkilä, Sami Jantunen, Tapio Mäkelä, Marja Naaranoja, Jukka Piippo, Jaana Saarisilta, Merja Sankelo, Timo Sinervo, Seppo Tuomivaara

1.1.1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan innovaatiotoiminnan haasteisiin kuuluu muiden alojen tavoin talouden kiristyminen ja tietoyhteiskuntakehitys. Lisävivahteen tuo väestön ikääntymisestä johtuva palvelutarpeen nopea kasvu ja viimevuosien sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen. Tehdyt ja suunnitellut muutokset vaikuttavat sekä palveluiden saatavuuteen että henkilöstöön ja johtamiseen. Pyrittäessä laadukkaisiin sosiaali- ja terveysalan palveluihin ja toiminnan tehostamiseen on suuntana ollut suuremmat kokonaisuudet, tehokkaat prosessit ja lisäksi on pyritty kehittämään ja yhtenäistämään toimintaa. Organisaation eri tasoilla työnkuvat ja tehtävät ovat muuttuneet. Muutoksia on toteutettu tiukalla aikataululla, muodostaen uusia palveluntuotanto- ja tilaaja-organisaatioita. Kunnat ja yhteistoiminta-alueet ovat ostaneet palveluita entistä enemmän yksityiseltä sektorilta. Eteen tulleet muutokset haastavat sekä päättäjät että organisaatiot, niiden johdon, esimiehet ja henkilöstön.

Uudet sosiaali- ja terveysalueet tulevat rakentumaan kuntayhtyminä, mutta palveluiden järjestämis- ja tuottamisvastuut on eriytetty ja myös tuotantovastuualueet ovat kuntayhtymiä. Yksittäiset kunnat eivät voisi toimia jatkossa tuotantovastuussa. Palveluja voidaan kuitenkin tuottaa eri tavoilla. (Sote-uudistus, 2014.) Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että kunnalliset palvelut siirrettäisiin kuntayhtymien tuottamiksi, jotka voivat tilata yksityisiltä palveluntuottajilta palveluita alihankintana (rahoitusjärjestelmästä ei kuitenkaan ole vielä edes ehdotusta, joten yksityisten tuottajien asemaan voi tulla muutoksia). Uudistus merkitsee siis suurta määrää organisaatioiden yhdistämisiä, entistä suurempia organisaatioita ja luultavasti myös muutoksia palveluverkostoissa. Paitsi että henkilöstö joutuu siirtymään uusiin organisaatioihin, on todennäköistä, että joitakin palveluita karsitaan, tehtävät muuttuvat ja mahdollisesti henkilöstöä myös vähennetään. On siis todennäköistä, että organisaatiomuutosten suunta jatkuu samana, mutta tahti kiihtyy ja muutokset ovat entistä suurempia.

Sosiaali- ja terveysalalla on tehty tutkimusta mm. arjen kuormittumisen (Mäkitalo, 2005), muutosten toteutumisen ja uusien työmenetelmien soveltamisen (Elovainio ym., 2000) sekä hoidon tuloksellisuuden ja laadun (Pekkarinen ym., 2004, 2006, 2008) näkökulmista. Selvitettäessä kuinka sosiaali- ja terveyspalvelujen toteuttamista kehitetään

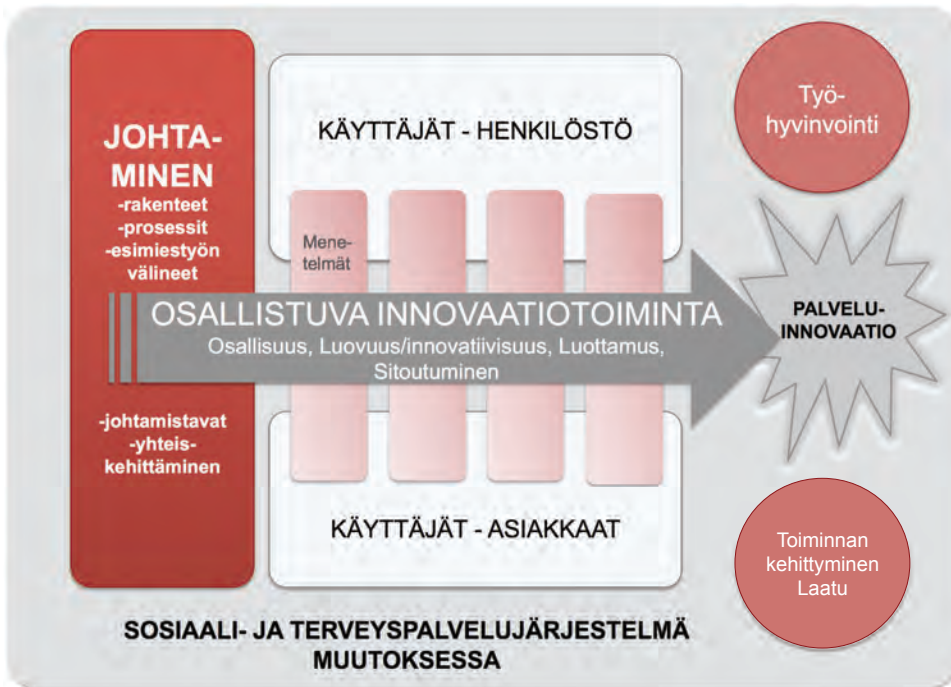
kunta- ja palvelurakennemuutoksessa nousi esille, että monitoimijaisuus on kehittämisessä tärkeää (Hämäläinen, Jäppinen & Kivisaari, 2011). Tässä tutkimuksessa olemme pyrkineet yhdistämään eri näkökulmia osallistuvaan innovaatiotoimintaan muistaen samalla erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen ja hoidon kehittymisen tavoitteet.

1.1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Osuva-tutkimushankkeen suunnitteluvaiheessa kehitettiin hypoteettinen malli (Kuvio 1.1.) kuvaamaan niitä keskeisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa osallistuvassa innovaatiotoiminnassa ja sen johtamisessa ja jotka ovat tutkimuksen kohteena tässä projektissa. Osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista on tässä tutkimuksessa tarkasteltu johtajien, työntekijöiden ja jossain määrin myös asiakkaiden näkökulmasta. Osallistuvan innovaatiotoiminnan ja johtamisen lisäksi tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osallisuus, luovuus/innovatiivisuus, luottamus, sitoutuminen, yhteinen ymmärryksen synty ja työhyvinvointi. Katsomme, että johtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön ja asiakkaiden/potilaiden osallisuus ja luovuus palveluinnovaatioiden ja muuta toimintaa koskevien innovaatioiden tuottamisessa. Toiminnan laadun kehittyminen ja uudet palveluinnovaatiot ovat seurausta osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumisesta. Tässä tutkimusprojektissa olemme selvittäneet edellä kuvattun mallin toteutumista käytännössä ja tutkineet mitkä tekijät edistävät ja heikentävät em. keskeisten käsitteiden välisiä yhteyksiä sosiaali- ja terveysalalla.

Tässä tutkimuksessa **innovaatiolla tarkoitetaan** uusien ajatusten tai ideoiden tarkoituksellista synnyttämistä, niiden edelleen kehittelyä ja jalostamista sekä tuottamista tuotteiksi, palveluiksi, uusiksi organisatorisiksi ratkaisuksiksi, prosesseiksi tai muiksi organisaatiolle lisäarvoa tuottaviksi asioiksi (Seeck, 2008; Greenhalgh & Rogers, 2010; Hernandez-Mogollon ym., 2010). Innovaatiot voivat olla myös uusia käyttötarkoituksia jo olemassa oleville tuotteille ja palveluille (Hidalgo & Albors, 2008). Innovaation olennainen tunnusmerkki on sen välitön tai välillinen taloudellinen merkitys. Erityisesti johtamisinnovaatiot ovat väline työorganisaatioiden tuottavuuden ja toimintaedellytysten parantamisessa. **Innovaatiotoiminta** on mekanismi, jonka avulla organisaatiot kehittävät uusia tai parannettuja tuotteita, prosesseja tai palveluita vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin lisäarvoa luoden (Lawson & Samson, 2001; Suomen virallinen tilasto, 2014). Organisaation strategia, hallinnollinen organisoituminen, informaatioteknologian hyödyntäminen, henkilöstöjohtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation innovaatiotoiminnan toteutumiseen (Tidd & Bessant, 2009; Valencia, 2010).

Osallistuva innovaatiotoiminta tarkoittaa henkilöstön ja asiakkaiden aktiivista, aloitteellista osallistumista yhteisölliseen innovaatioprosessiin, joka tuottaa uutta kun organisaatio on kohdannut jonkinlaisen muutostarpeen. Sen edeltäjinä voidaan pitää jatkuvan parantamisen, osallistuvan innovaatiotoiminnan sekä työyhteisön ekspansiivisen oppimisen näkökulmia (Engeström, 1995). Jatkuvan parantamisen päämääränä on lähinnä oman työn kehittäminen organisaation erinomaisuuden tavoittelussa (Ala-Laurinaho, 2004). Osallistuvan innovaatiotoiminnan tavoitteena on olla osa orga-



Kuvio 1.1. Tutkimusta ohjaava teoreettinen viitekehys

nisaation muuta toimintaa ja mahdollistaa yhdessä oppiminen ja sen kautta uuden luominen osallistamalla (Kesting & Ulhøi, 2010; Alasoini, 2010; Ellström, 2010). Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen edellyttävät luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvaa dialogia, jossa sallitaan ideointi ja moniäänisyys. Lisäksi ideat on kyettävä kehittämään laadukkaiksi, sovellettaviksi ja kustannustehokkaiksi palveluiksi tai prosesseiksi. Tässä tutkimuksessa osallistumisen näkökulman avulla korostetaan asiakkaan ja/tai työntekijän sekä yhteistyökumppaneiden toimijuutta; mahdollisuutta olla käynnistämässä muutosta, osallistumista muutoksen tavoitteiden muotoiluun sekä toimimista muutoksen toteuttajana.

Innovaatioprosessin vaiheista on esitetty erilaisia kuvauksia. De Jong & Den Hartogin (2007) mukaan innovaation tuottamisessa voidaan erottaa kaksi vaihetta: ideoiden tuottaminen ja innovaation toteuttaminen sekä hyödyntäminen. Cumming (1998) lisää näiden väliin idean onnistuneen kehittämisen konseptiksi. Ideoiden tuottamisvaiheessa on yksilön luovuudella tärkeä merkitys. On myös todettu, että työntekijöiden innovatiivisuus riippuu vuorovaikutuksen määrästä muiden työntekijöiden kanssa. Johtajilla on kaiken kaikkiaan todettu olevan suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen työssä. Johtamisella voidaan joko edistää tai estää luovuuden ja innovatiivisuuden syntyä työyhteisössä (Alasoini ym., 2005).

Luovuus eroaa innovatiivisuudesta siinä, että innovaatioilla tavoitellaan aina jotain konkreettista hyötyä organisaatiolle (de Jong & Den Hartog, 2007; McLean, 2005). Luo-

vuus voidaan nähdä osana innovatiivista käyttäytymistä ja sitä tarvitaan erityisesti innovaatioprosessin alkupäässä ideoiden tuottamisvaiheessa. Himasen (2007) mukaan luovuus lähtee parhaimmillaan yksilön luovasta intohimosta, jota luottamus ja rikastava yhteisö ovat tukemassa. Tarvitaan siis tiimien ja työyhteisöjen luovuutta sekä luovuutta edistävää johtamista. Suomalaista innovaatiotoimintaa arvioitaessa on todettu, että yritysten ja organisaatioiden asiakkaat ja henkilöstö voisivat osallistua nykyistä enemmän innovointiprosessiin (Valovirta & Hyvönen, 2009). Osallistumisen toimintatapojen ja osallistumiseen vaikuttavien eritasoisten tekijöiden tutkiminen onkin tämän tutkimuksen pääsisältö.

Innovaatioprosessia on tutkittu mm. organisaatiokulttuurin ja avoimuuden näkökulmasta. On todettu, että luovuus, voimaantuminen, vapaus ja autonomia ovat tyypillistä organisaatiokulttuurille, joka edistää innovaatiotoimintaa (Hernandez-Mogollon ym., 2010). Hamel ja Breen (2007) jaottelevat syntyvät innovaatiot johtamisen innovaatioihin, strategiainnovaatioihin, tuote- ja palveluinnovaatioihin ja operatiivisiin innovaatioihin. Lisäksi innovaatiot voivat liittyä mm. prosesseihin, organisaatioon tai markkinointiin (Trott, 2008). Tuoteinnovaatiot ovat positiivisesti yhteydessä organisaatiokulttuuriin, jossa tärkeitä arvoja ovat luovuus, yrittäjäys sekä riskinotto ja negatiivisesti yhteydessä hierarkkisesti toimivaan organisaatiokulttuuriin, jolle on leimallista kontrolli, ohjeet ja säännöt sekä niiden noudattaminen (Valencia ym., 2010). On selvitetty tekijöitä, jotka vaikeuttavat innovaatioprosessin toteutumista yrityksissä ja todettu, että esteitä ovat mm. hierarkkinen työculttuuri, luottamuksen puute, koulutuksen ja ohjeiden puute, avoimuuden puute, huono epäonnistumisen sietokyky organisaatiossa ja syyttelyculttuuri (Farrell, 2000; Keskin, 2006; Hernandez-Mogollon ym., 2010).

Johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa osin perinteisesti prosessina, jolla vaikutetaan työhön ja sen tekijöihin ja jonka tavoitteena on saada aikaan haluttuja lopputuloksia. Ohjaavana ajattelunamme on kuitenkin lähestyä johtamista, esimiestyötä ja työn organisointia siten, etteivät ne ole vain johtajien ja esimiesten työtä rajautuen yhden organisaatiokokonaisuuden sisään. Katsomme että yhä suurempi osa työyhteisöjen kehittämisvastuusta on siirtynyt henkilöstölle itselleen ja tapahtuu verkostoissa (Järvensivu & Alasoini, 2012.)

Osallistuva uudistuminen eli innovaatiotoiminta vaatii johtamiskulttuurin muutosta ja uudenlaisten johtamistapojen käyttöönottoa. Johtamisen ja organisaation toiminnan tulee innovaatioparadigman mukaan korostaa innovaatioiden syntymistä ja niiden merkitystä menestykselliselle toiminnalle. Johto ja henkilöstö ovat sisäistäneet innovaatioparadigman silloin, kun työntekijät ovat sisäistäneet oman roolinsa luovina ihmisinä, joille uusien ideoiden synnyttäminen ja hyödyntäminen sekä jatkuva uusiutuminen ovat tärkeä osa työtä ja itsestäänselvyys (Seeck, 2008). Johto vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi siihen, miten henkilöstö sitoutuu innovaatioiden edistämiseen. Keski-johto on keskeisessä roolissa uusien innovaatioiden lähteenä, edistäjänä ja tunnistajana. (Hartley, 2008.) Keskijohdon innovatiivisuuden on nähty olevan jopa organisaation tuottavuuden edellytys (Hasu & Saari, 2009). Innovatiiviselle organisaatiokulttuurille on tyypillistä mm. matala hierarkia, vähäinen byrokratia, osallistava päätöksenteko, avoimuus, vähäinen kontrolli, vapaus, yhteistyö, hyvä joukkuehenki, joustavuus, runsas

vuoropuhelu johdon ja henkilökunnan välillä, aito ideoiden kuuntelu, käsittely ja toteutus. Johdon on osin luovuttava hallinnasta ja annettava vastuuta niin lähiesimiehille kuin työntekijöillekin. Tarvitaan paljon keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta. Keskeistä on myös innovaatiotyön riittävä resursointi, riskinotto kyky ja epäonnistumisen hyväksyminen sekä rohkaisu, kannustus sekä palkitseminen hyvistä tuotetuista uusista ideoista. Työntekijöiltä tämä edellyttää positiivista asennetta innovaatiotoimintaan kohtaan, yrittäjähenkisyyttä, halua ylittää itsensä sekä luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, sen visioon ja tavoitteisiin (Seeck, 2008).

Johtaminen ja organisaation rakenteet ovat vahvasti yhteydessä innovaatioiden tuottamiseen ja siihen liittyvään luovuuteen (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Johtamistyylien osalta on todettu, että transformatiivisella johtamisella on positiivinen yhteys innovaatiotoimintaan (Kahai ym., 2003; Shin & Zhou, 2003). Alasoini (2012) kirjoittaa dialogisen esimiestyön olevan edellytys yhteisen ymmärryksen syntymiselle esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiesten ja työntekijöiden tulee pystyä kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. Vuorovaikutteista johtamista kuvataankin valtauttavana johtamisena, jaettuna päätöksentekona sekä työntekijöiden näkemyksen kuulemisena (Cowden ym., 2011). **Yhteisen ymmärryksen** syntymisen prosessin ymmärtäminen on mahdollista Weickin (1995) sensemaking-viitekehyksen kautta. Sensemaking on prosessi, jossa työympäristön jatkuvan monimutkaisuutta käsitteellistetään ja tehdään ymmärrettäväksi, sanoin kuvattavaksi, mikä puolestaan toimii ponnahduslautana toimenpiteille (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Johtamiskäytäntöjä on tutkittu asiantuntijaorganisaatioissa ja löydetty mm. 13 innovaatiotoimintaa tukevaa johtamiskäytäntöä: roolimallina oleminen, innovaatioiden intellektuaalinen stimulointi, avoimen ja stimuloivan vuorovaikutuksen ylläpitäminen, vision olemassaolo innovaatiotoiminnalle, työntekijöiden konsultointi ja tiedottaminen, delegointi ja autonomia, ystävällisyys innovatiivisia työntekijöitä kohtaan, palautteen antaminen ideoista, ideoiden arvostus ja palkitseminen innovaatioiden tuottamisesta, resurssien antaminen innovaatioiden toteuttamiseen, seuranta, haasteellisten tehtävien antaminen sekä osaamisen huomioiminen niissä (de Jong & Den Hartog, 2007). Nämä on huomioitu suunnitellessamme kyselytutkimuksemme mittaristoa ja toimintatutkimuksia.

Luottamuksen katsotaan olevan merkittävä tekijä työyhteisöissä ja myös toisenlaisissa inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa. Luottamuksella on oma tietynlainen lähtökohtansa, perusluottamus (basic trust) (Erikson, 1968). Ihmisen perusluottamuksen voidaan ajatella vaikuttavan ihmisen kykyyn ja mahdollisuuksiin luottaa toisiin ihmisiin. Luottamusta ja sen kehitykseen vaikuttavia asioita on tutkittu erityisesti työelämän ulkopuolella (Helkama & Seppälä, 2004; Piippo, 2008). Työelämässä luottamusta on tutkittu laajasti sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä (Jokivuori, 2005; Sinervo ym., 2005) sekä johtamisen yhteydessä (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007), mutta ei osana innovaatiotoimintaa. Luottamuksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan tilaa, joka ilmenee käyttäytymisenä toista ihmistä tai yhteistyöorganisaatiota kohtaan.

Luottamus on toisaalta yhteistyön tulos ja toisaalta edellytys yhteistyölle (mm. Laaksonen 2008). Bachmann (2003) jakaa luottamuksen kolmeen kategoriaan: henkilöön

luottaminen (personal trust), toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen (system trust) ja institutioon luottaminen (institutional trust). Helkaman (2004) mukaan tilanteissa, joissa vallitsee tasa-arvo ja ihmiset luottavat toisiinsa johtaa uusien ideoiden kehittymiseen kun yksilön ideat törmäävät vapaasti toisiinsa. Tasa-arvo synnyttää luottamusta ja eriarvoisuus epäluottamusta. Hierarkian ja tasa-arvon voidaan katsoa olevan yhteydessä valta-asetelmiin. Luottamus tulee mahdolliseksi kun valta on tasa-arvoisesti jaettua, kun ihmiset toimivat rehellisesti eivätkä hierarkkiset ja kontrolloivat valta-asetelmat ole enää tarpeellisia. Helkaman (2004) tutkimuksissa myös innovaatioiden kehitys on kytketty luottamuskysymykseen.

Sitoutuminen on viiteryhmän yhteisten arvojen, päämäärien ja toimintatapojen jakamista sekä tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia työssä (Hakanen, 2005; Ahtilinna, Feld, Kinnunen & Mäkikangas, 2007). Sitoutumisesta seuraa halu ja intohimo osallistua innovaatiotoimintaan ja työskennellä organisaation asettamien tavoitteiden suuntaan. Sitoutumista työhön on aiemmin tutkittu runsaasti, mutta ei suhteessa innovaatiotoimintaan. Sitoutumista koskevissa tutkimuksissa on löydetty erilaisia sitoutumisen tapoja työhön ja organisaatioon. Sitoutuminen voi olla asenteellista, laskelmoivaa, vieraantunutta tai moraalista (Saloheimo, 2004). Henkilökunnan osallisuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Ala-Laurinaho, 2004). Sitoutumisen työhön ja organisaatioon on puolestaan todettu olevan yhteydessä koettuun psyykkiseen hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen, vähäiseen stressiin ja palkitsemiseen (Saloheimo, 2004). Sitoutumista on tutkittu myös ”työn imu” -käsitteen avulla, joka sisällöllisesti määrittyy tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. On todettu, että työn vaatimustekijät (esim. rooliristiriidat) ovat kielteisesti yhteydessä työn imuun ja työn voimavaratekijät (työn hallinta, sosiaalinen tuki, työn varmuus, organisaation tuki) puolestaan vaikuttavat positiivisesti työn imuun. Myös ikä, sukupuoli ja persoonalliset piirteet ovat olleet yhteydessä työn imuun (Ahtilinna ym., 2007).

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn kokemista mielekkääksi ja sujuvaksi terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Yksilön kokemat työn ja työnteon ongelmat ja myös motivaatio nousevat työyhteisöstä, asiakkaista ja työn moninaisuudesta (Launis & Koli, 2005). Työstä muodostuu monta eri tavoin väritynyttä yksilöllistä todellisuutta. Työ tukee hyvinvointia, kun se koetaan mielekkääksi ja hallittavaksi (vrt. Antonovsky, 1983). Työnteon mielekkyyttä ja autonomiaa voivat järkyttää esimerkiksi koettu kiire, sopimuksista lipsuminen, selän takana puhuminen tai ”selkään puukottaminen” (Koli, 2006).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työkuormituksen kannalta, jolloin oleelliset työn piirteet voidaan kuvata ja mitata. Kuormitustekijät jaetaan fysikaalisten, kemiallisten ja biologisten altisteiden terveysvaikutuksiin sekä erilaisiin psyykkisiin tekijöihin, jotka nousevat esiin joko fyysisestä tai psykososiaalisesta työympäristöstä (Gerlander & Launis, 2007). Työhyvinvointi toteutuu ja kuormittuminen on hallinnassa, kun työntekijän psyykkiset edellytykset ja työtä koskevat odotukset sekä työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa. Psyykkinen stressi on haitallista ympäristön asettamien vaatimusten yllittäessä pitkäaikaisesti yksilön omat selviytymiskeinot. (vrt. Karasek, 1979.)

Työn kuormitustekijät voivat olla laadullisia tai määrällisiä ja voivat aiheuttaa niin yli- kuin alikuormitusta. Työ kuormittaa määrällisesti, jos sitä on liikaa tai siihen liittyy kiirettä ja aikapaineita. Työ voi olla laadultaan sellaista, että se kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. Myös liian helppo ja yksinkertainen työ, huono työn organisointi, kilpailuttaminen ja kilpaileminen sekä liiallinen vastuu voivat kuormittaa. Kuormitusta voivat aiheuttaa epäselvät tai ristiriitaiset odotukset työn suhteen, epäoikeudenmukainen kohtelu, epäreilu esimiestyö sekä huono ilmapiiri ja tiedonsaanti. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palautteen saaminen sekä mahdollisuus sosiaalisiin suhteisiin työssä auttavat hallitsemaan työn kuormittavuutta. (Lindström, 2002.)

Innovaatiotoiminnan hyvälle toteutumiselle on keskeisenä pidetty hyvinvointia henkilöstöä. Vaikka työhyvinvoinnin ja johtamisen yhteyksiä on tutkittu runsaasti, työhyvinvoinnin yhteyksiä innovaatiotoimintaan ja sen johtamiseen on tutkittu melko vähän. Länsisalmen (2004) tutkimus osoitti, että koettu työstressi oli yhteydessä työyhteisön innovatiiviseen toimintaan ja siten innovaatioita estävä tekijä. Toisaalta työyhteisön kollektiiviset stressin hallintakeinot taas olivat työyhteisön innovatiivista toimintaa edistäviä. Innovaatiotoimintaa estäviksi havaitut tekijät ovat luonteeltaan yleensä sellaisia, joiden voidaan olettaa heikentävän myös työhyvinvointia ja innovaatiotoimintaa edistävät tekijät ovat luonteeltaan työhyvinvointia lisääviä (Hernandez-Mogollon ym., 2010).

Innovaatiotoiminnan ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä tutkittaessa on työhyvinvointia mielekästä tarkastella työn muutosten ja kehittämisen näkökulmasta eli yhteydessä työtoimintaan, sen sujuvuuteen ja muutokseen (mm. Mäkitalo, 2005; Launis & Pihlaja, 2005; Gerlander & Launis, 2007; Elovainio ym., 2000). Nykyisessä palvelutuotannossa oleellista on nopea asiakastarpeisiin ja muihin toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin vastaaminen. Työn laadullisia muutoksia toteutuu yhä nopeampaan tahtiin ja yhtäaikaaisesti tai lomittain. Palvelun toteutus- ja tuottamistapojen muutosten myötä myös työssä kuormittuminen muuttuu laadullisesti.

Muutosten aiheuttaessa häiriöitä työtoiminnassa seuraa työn sujumattomuuden kokemuksia ja siten työhyvinvoinnin heikkenemistä (Mäkitalo, 2005). Keskeisenä syynä työn sujumattomuuteen ovat toimintakonseptien eritahtiset tai päällekkäiset, eri suuntiin vievät muutokset (Launis & Pihlaja, 2005). Uudet ja vanhat työn teon ja palvelutuotannon tavat ja periaatteet toteutuvat samaan aikaan, jolloin ne häiritsevät ja sekoittavat toimintaa.

Parhaimmillaan innovaatiotoiminnan mahdollistamat työnteon puitteet edistävät työn mielekkyyttä ja autonomiaa, työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainoa. Työ on kehittävä, sujuvaa sekä tuloksellista. Palvelujen uudistamiseksi tehty ratkaisut sekä johtaminen ja esimiestoiminta muutoksessa näyttäytyvät kuitenkin usein eri toimijatahojen kokemuksissa, työkuormituksessa sekä työn sujuvuudessa ristiriitaisesti. Ajatus, että innovaatiotoiminta ja työhyvinvointi toteutuvat samanaikaisesti toisiinsa liittyen ei ole itsestäänselvyys ja vaatii siten seikkaperäistä tarkastelua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtamista, luottamusta, sitoutumista, yhteisen ymmärryksen syntymistä ja työhyvinvointia on tutkittu aikaisemmin pääasiallisesti erillisinä työhön liittyvinä ilmiöinä sekä suhteessa toisiinsa. Tässä tutkimusprojektissa oli keskeisenä uutena kiinnostuksen kohteena niiden yhteys osallistuvaan innovaatio-

toimintaan. Johtamisessa tarkastellaan strategisen johtamisen rinnalla lähiesiemiastyötä siten, että etsitään uusia tapoja mahdollistaa osallistuva innovaatioprosessin toteutuminen niin, että henkilöstö ja asiakkaat voivat osallistua nykyistä aktiivisemmin prosessiin. Tällainen tutkimus on Suomessa ja kansainvälisesti vielä hyvin vähäistä.

1.1.3 Osuva-tutkimushankkeen tarkoitus, tavoitteet ja organisoituminen

Projektin päätarkoituksena oli tuottaa tutkittua tietoa osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisesta ja sen edistämiseen liittyvistä tekijöistä. Ilmiön tutkiminen rajattiin sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön ja sen rakennemuutokseen. Projektin toisenä tarkoituksena oli synnyttää samanaikaisesti tutkijoiden kesken innovaatiotoiminnan ja sen johtamisen tutkimisen ja kehittämisen kumppanuusverkosto.

Tutkimuksen tavoitteena oli

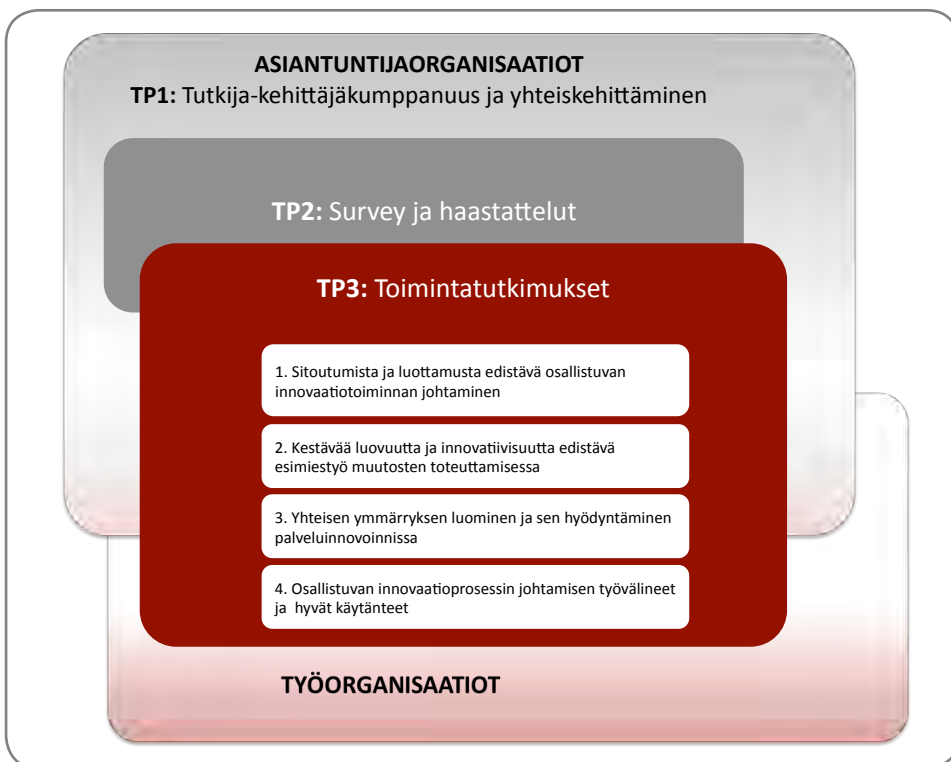
1. tuottaa uutta tietoa niistä johtamisen rakenteista, prosesseista ja yhteiskehittämisen muodoista, jotka estävät, tukevat ja edistävät osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista kehitettäessä sosiaali- ja terveyspalveluita ja muutettaessa palvelurakenteita,
2. selvittää, kuinka ja minkälaisin välinein organisaatiossa muodostuu yhteinen ymmärrys sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän kehittämiseksi,
3. selvittää, mitkä ovat keskeiset toimialan innovaatiotoimintaan vaikuttavat tekijät ja
4. selvittää, kuinka muutoksessa oleva sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatio parantaa innovaatiotoimintaansa ja tekee uusia palveluinnovaatioita ja
5. kuvata kokemuksia osallistuvan innovaatiotoiminnan ja palveluinnovaatioiden synnyttämisen uusista käytännöistä sosiaali- ja terveyspalveluissa ja
6. luoda osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä toimintamalleja.

Tutkimuskysymykset tarkentuivat prosessin aikana seuraaviksi:

1. Miten organisaation henkilöstön innovatiivisuus, luottamus, sitoutuminen, työhyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa?
2. Miten ja millaiset sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatorakenteet, johtamistavat ja esimiestyön välineet sekä yhteistyökäytännöt edistävät tai estävät innovaatiotoimintaa?
3. Mitä vaikutuksia on osallistuvalla innovaatiotoiminnalla sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioihin, niiden toiminnan kehittymiseen, henkilöstölle ja palveluiden käyttäjille?
4. Millaisia kokemuksia työntekijöillä, esimiehillä ja asiakkailla on palveluiden kehittämisestä osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmin?

Osuva-tutkimushanke rakentui kolmesta työpaketista, jotka olivat kyselytutkimus, toimintatutkimukset ja yhteiskehittäminen. Tutkija-kehittäjäverkosto muodostui seitsemästä eri tutkimusorganisaatiosta ja seitsemästä kohde/työorganisaatiosta ja niiden verkostoista.

Hankkeen alussa (2012–2013) toteutettiin kyselytutkimus (työpaketti kaksi). Tämä esitellään yksityiskohtaisesti artikkelissa 1.2. Kyselytutkimus (survey) tuotti tietoa erityisesti tutkimuskysymyksiin 1-3. Kyselytutkimusta johtivat ja toteuttivat hankkeessa Terveysten ja hyvinvoinninlaitoksen tutkijat ja se kohdistui kaikkiin työorganisaatioihin. Toimintatutkimusten kokonaisuus (työpaketti kolme) koostui neljästä osittain päällekkäisestä tutkimusosiosta, jotka esitellään tarkemmin taulukoissa artikkelissa 1.3. Toimintatutkimus 1:ssä tutkijoina toimivat Arcadan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulujen tutkijat ja sen työorganisaationa oli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin Psykiatrian tulosalue. Toimintatutkimus 2:ssa Työterveyslaitoksen tutkijoiden työorganisaatioina olivat perusturvayhtymä Akseli ja kuntayhtymä Kaksineuvoinen. Lisäksi siihen kuuluivat Vaasan yliopiston tutkijat, joiden työorganisaationa toimi Laihia-Vähäkylän yhteistoiminta-alue. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkija vastasi toimintatutkimus 3:n Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiriin (Eksote) oppilashuollon kehittämistarpeisiin toteutetusta toimintatutkimuksesta. Toimintatutkimus 4:ssä Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkijoiden toimintatutkimuksessa työorganisaatioina olivat Jyväskylän kaupungin perusturvapalvelut sekä Jyväskylän hoivapalveluyhdistys ry:n Sporttipäiväkot. Tutkijaverkoston yhteiskehittämisen tutkimus tapahtui työpaketissa yksi. Osuva-tutkimushankkeen rakenne esitetään kuviossa 1.2. Kaikki tutkijatapaamiset hankkeen aikana videoitiin joko kokonaan tai vähintään reflektioiden osalta tutkimuksellisiin tarkoituksiin.



Kuvio 1.2. Osuva-tutkimushankkeen rakenne

1.1.4 Raportti pähkinäkuoressa

Tämä raportti koostuu 20 artikkelista, jotka jakaantuvat kuuteen kokonaisuuteen. Tämän artikkelin lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään hankkeen alussa toteutettu laaja kyselytutkimus, sen mittarit sekä keskeiset tulokset. Toisessa artikkelissa kuvataan toteutetut toimintatutkimukset ja tarkastellaan erityisesti toimintatutkimusten metodologiaa koko tutkimusprosessi kattaen. Toinen luku keskittyy esittelemään toimintatutkimuksissa käytettyjä osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämisen menetelmiä ja artikkeleissa kuvataan niistä saatuja kokemuksia ja tuloksia. Kolmannessa luvussa tarkastelun kohteena on osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistävät ja ehkäisevät tekijät, joita lähestytään sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta, tarkemmassa tarkastelussa on myös sitoutuminen sekä luottamuksen merkitys innovatiivisuudelle ja innovaatiotoiminnalle. Neljännessä luvussa pohditaan innovaatiotoiminnan toteutumista ja haasteita johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan muun muassa viranomaisyhteistyön toteutumista, esimiehen ja johdon roolia osallistuvan innovoinnin edistäjänä ja tukijana sekä yhteisen tahtotilan luomisen roolia terveydenhuollon palveluiden innovaatiotoimintaa tukevana tekijänä. Luku viisi keskittyy innovaatiotoimintaa tukevien rakenteiden ja systeemien analysointiin erityisesti innovaatioprosessin sekä organisaation älykkään ja henkilöstölähtöisen johtamisen tarkastelun avulla. Lopuksi esitämme johtopäätökset sekä kokoamme yhteen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen mallin.

Lähteet

- Ahtilina, C., Feldt T., Kinnunen U., & Mäkikangas, A. (2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen*, 21 (3), 230-249.
- Ala-Laurinaho, A. (2004). Jatkuvan parantamisen rajat? -toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. *Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen*, 18(1), 31-49.
- Alasoini, T., Ramstad E., & Rouhiainen N. (2005). Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 3, 17-27.
- Alasoini, T. (2010). Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita osallistuva innovaatiotoiminta. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 3, 17-27.
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Antonovsky, A. (1983). The sense on coherence: development of a research instrument. *Newsletter and Research Reports* 1, 1-11.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa: *The Trust Process in Organizations*. Toim. Bart Nooteboom & Frederique. 58-74.
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*.
- Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership Practices and Staff Nurses' Intent to Stay: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 19, 461-477.
- Cumming, B.S. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1, 21 - 29.

- de Jong, J. & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Ellström, P.-E. (2010). Prectice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22 (1), 27-40.
- Elovainio, M., Mäkelä, M., Sinervo, T., Kivimäki, M., Eccles, M., & Kahan, J. (2000). Effects of job characteristics, team climate, and attitudes towards guidelines on the use of clinical guidelines. *Scandinavian Journal of Public Health*, 28 (2), 117-122.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Edita.
- Erikson, E.H. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- Farrel, M. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25, 201-222.
- Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus – Arbetstlivsforskring*, 5 (3), 202-212.
- Greenhalgh, C. & Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School.
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hartley, J. (2006). *Innovation and its contribution to improvement. A review for policymakers, policy advisers, managers and researchers*. London.
- Hasu, M. & Saari, E. (2009). Julkisen sektorin innovaatiotoiminta ja sen johtaminen kansallisena haasteena. Teoksessa V. Valovirta & J. Hyvönen (toim.) *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esiselvitys Sektoritutkimuksen neuvottelukunnalle. Osaaminen, työ ja hyvinvointi 11/2009*. Helsinki: Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, 112–132.
- Helkama, K. (2004). Values, role-taking and emphatyin moral development. *New Reviewer of Social Psychology*, 3, 103-111
- Helkama, K. & Seppälä, T. (2004). Arvojen muutos Suomessa 1980-luvulta 2000-luvulle. Teoksessa *Artikkelikokoelma tutkimushankkeesta Sosiaaliset innovaatiot, yhteiskunnan Uudistumiskyky ja taloudellinen menestys*. Sitra. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Heiskala.pdf>
- Hidalgo, A. & Albers, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management*, 38 (2), 113–127.
- Hernandez-Mogollon R., Cepeda-Carrion G., Cegarra-Navarro J. & Leal-Millan A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (4), 360-376.
- Himanen, P. (2007). *Suomalainen unelma*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Jokivuori, P. (toim.) (2005). *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva kustannus.
- Järvensivu, A. & Alasoini, T. (2012). Mitä työelämän muutoksen tulevaisuussuuntautunut tutkimus voisi olla? *Työpoliittinen aikakauskirja*, 3, 31-43.
- Kahai, S., Sosik, J. & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14(4/5), 499-524.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kesting, P. & Ulhoi, J. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48(1), 65-84.
- Koli, A. (2006). *Ammattiopettajat toimintakonseptien risteyksessä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 4, 25-39.
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiaiyskiköissä. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3.
- Launis, K. & Koli, a. (2005). Opettajien työhyvinvointi muutoksessa. *Työ ja ihminen* 19, 350-366.
- Launis, K. & Pihlaja, J. 2005. Työhyvinvointi ja toimintakonseptien muutokset. *Konsepti. Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5, 3, 377 – 400.

- Lindström, K. (2002). Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (Toim.), Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Länsisalmi, H. (2004). Innovation in organisations. The role of communication, expertise and occupational stress. People and work research reports 62. Finnish institute of Occupational Health.
- McLean, L. (2005). Organizational Culture Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implication for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2), 226-246.
- Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. & Strange J. (2002). Leading Creative people. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Mäkitalo, J. (2005). Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Oulun yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta Acta Universitatis Ouluensis Medica D 837.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2008). Mental health care: trust and mistrust in different caring contexts. *Journal of Clinical Nursing*, 17 (21), 2867-2874.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T., Perälä, M.-L. & Elovainio, M. (2004). Work Stressors and the Quality of Life in Long-Term Care Units. *The Gerontologist*, 44 (5), 633-643.
- Pekkarinen, L., Elovainio, M., Sinervo, T., Finne-Soveri H. & Noro A. (2006). Nursing working conditions in relation to restraint practices in long-term care units. *Medical Care*, 44 (12), 1114-1120.
- Pekkarinen, L., Sinervo, T., Elovainio, M., Noro, A. & Finne-Soveri, H. (2008). Drug use and pressure ulcers in long-term care units: do nurse time pressure and unfair management increase the prevalence? *Journal of Clinical Nursing*, 17, 3097-3073.
- Saloheimo, K. (2004). Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. Työ ja ihminen, Aikakauskirja, 18 (1), 50-61.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Shin, SJ. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity; evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005). Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori. Sosiaalisen pääoman kentät. Minerva kustannusosakeyhtiö, Jyväskylä. 133-146.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Innovaatiotoiminta [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-4380. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.12.2014]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/inn/index.html>
- Sote-uudistus. (2014). Sosiaali- ja terveysministeriö. http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus
- Tidd, J. & Bessant J. (2009). Managing innovation, Integrating Technological, market and organizational change, 4th edition. John Wiley & Sons, Ltd.
- Trott, P. (2008). Innovation management and new product development, 4th Edition, Prentice Hall, Financial Times.
- Valencia J., Valle R. & Jimenez D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal on Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Valovirta, V. & Hyvönen, J. (toim.). (2009). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta. Esi selvitys. Sektoritutkimuksen neuvottelukunta; osaaminen, työ ja hyvinvointi-jaosto.
- Weick, KE. (1995). Sensemaking in Organizations, Foundations for Organizational Science, Sage Publications, Thousand Oaks. California.
- Weick, K., Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.

1.2 Osuva-tutkimushankkeen henkilöstökysely

Juhani Sulander, Laura Pekkarinen, Timo Sinervo

1.2.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Osuva-tutkimushankkeessa toteutettiin vuonna 2012 toimintatutkimusten ohella kyselytutkimus, joka oli kaikille tutkimuksen kohdeorganisaatioille yhdenmukainen. Kyselyn teemoina olivat innovaatiotoiminta, työkuormitus, vaikutusmahdollisuudet, organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys, työn imu, johtaminen ja luottamus, työryhmän toiminta ja ilmapiiri, muutos, sekä terveys ja työkyky. Kysymykset laadittiin hankkeen tutkijaryhmässä. Survey-kysely ei kaikilta osin kuitenkaan vastaa toimintatutkimusten tarpeisiin (vrt. vapauttava toimintatutkimus artikkeli 1.3).

Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin aikaisemmin kehitettyjä ja testattuja mittareita, jotka on tarkemmin kuvattu liitteessä 1. Mittareiden sisäistä yhtenäisyyttä on kuvattu Cronbachin alpha-kertoimella (α). Yksilön innovatiivisuutta kartoitettiin mittarilla, jonka kymmenen kysymystä käsittää uusien ajatusten ja ideoiden etsimisen ja kehittämisen, sekä niiden luotsaamisen ja käytäntöön panemisen (de Jonge & den Hartog, 2010). Työyhteisön innovatiivisuuden mittari on mukaelma de Jongin ja den Hartogin (2010) yksilön innovatiivisuuden mittarista. Mittarin yksitoista kysymystä kattaa kolme osa-aluetta: innovaatioiden kehittäminen, innovaatioiden käsittely ja toimeenpano. Yksilön ja työyhteisön innovatiivisuuden lisäksi kysyttiin esimiehen menettelytavoista ja roolista ideoinnissa ja ylimmän johdon suhtautumisesta ideointiin ja kehittämiseen. Nämä kysymykset laadittiin hankkeen tutkijaryhmässä. Työntekijöiden ammatillista kehittymistä koskevat kysymykset taas pohjautuvat aikaisempiin kyselytutkimuksiin (Sinervo ym., 2010).

Työkuormitusta mittaavien kysymysten laadinnassa hyödynnettiin olemassa olevia mittareita ja tutkimuksia (Harris, 1989; Elovainio & Sinervo, 1994). Kiirettä kysyttiin kolmella kysymyksellä, yksintyöskentelyä kahdella kysymyksellä, kuten myös asiakas-kuormitusta. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin työn voimavaratekijöitä, kuten työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä (Karasek & Theorell, 1990), esimiehen toiminnan ja organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuutta (Moorman, 1991; Colquitt, 2001; Elovainio ym., 2010; Sinervo, Elovainio, Pekkarinen & Heponiemi, 2005) sekä työyksikön toimintatapoja ja ilmapiiriä neljällä ulottuvuudella (vuorovaikutuksen turvallisuus, yhteiset tavoitteet, ideointi, kriittinen ajattelu) (Team Climate Inventory TCI; Anderson & West, 1994; Kivimäki & Elovainio, 1999; Kivimäki ym., 2007).

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon kartoitettiin kahdeksalla kysymyksellä (Allen & Meyer, 1990; Kanungo, 1982). Työn imun mittari sisälsi yhdeksän kysymystä, jotka käsittivät omistautumisen, tarmokkuuden ja uppoutumisen osa-alueet (Hakanen, 2009; Shaufeli & Bakker, 2003). Työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden poislähtöhalukkuutta kysyttiin kumpaakin yhdellä kysymyksellä (Job diagnostic survey, Hackman & Oldham, 1975).

Työkykyä ja terveydentilaa käsittelevät kysymykset (pistemäärä nykyiselle työkyvyllä ja terveydentilalla verrattuna muihin ikäisiin) perustuvat Työterveyslaitoksen työkyky-mittareihin ja -tutkimukseen (Ilmarinen, Tuomi & Klockars, 1997; Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 1997; Manderbacka, 1998). Stressin tuntemuksia kysyttiin yhdellä kysymyksellä, kuinka paljon tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi (Elo, Leppänen, Lindström & Ropponen, 1992; Harris, 1989). Psykkisten oireiden mittari (GHQ) on osa-asteikko huolestuneisuus- ja masennusmittaristosta (Goldberg, 1972), joka sisältää neljä kysymystä.

Kysymykset, jotka käsittelevät muutoksia työpaikalla perustuvat soveltuvin osin aikaisemmassa hankkeessa ”Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisen uudistamisen ja muutosjohtamisen tuki” (2011) käytetyn kyselyn teemoihin, joilla on merkitystä muutoksen sujuvuuden, hyvinvoinnin, toimivuuden sekä kehittämisen kannalta. Hankkeessa nousi keskeiseksi teemaksi luottamuksen merkitys onnistuneen muutosprosessin toteuttamisessa (ks. myös Gilson, 2003). Kyselyssä arvioitiin Oinaksen, Jokivuoren ja Ilmosen (2005) laatiman mittarin mukaan luottamusta ylimpään johtoon, esimieheen ja luottamusta työyksikössä.

Kyselytutkimuksen käytännön suorittaminen

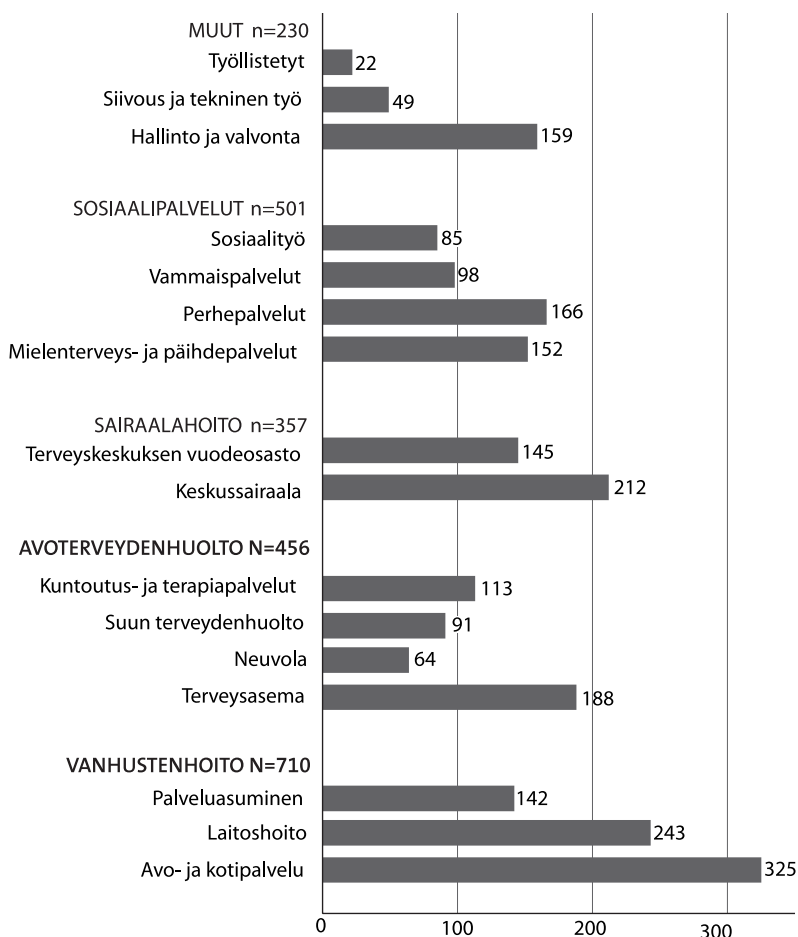
Kyselytutkimus toteutettiin hankkeen ensimmäisessä vaiheessa. Tutkimusta varten suunniteltiin yksi yhteinen kyselylomake, joka toteutettiin sähköisenä kyselynä ja kohdistettiin 5 500 sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työntekijälle. Vastaajien yhteystiedot kerättiin kahdella tavalla: osa hankkeeseen osallistuneista työorganisaatioista toimitti tutkijoille henkilöstönsä yhteystiedot ja tiedon henkilöstön sijoittumisesta organisaatioon. Toisena vaihtoehtona käytettiin avointa linkkiä, johon vastaajat vastasivat nimettömästi.

Keskeisenä tutkimusanalyysien kannalta pidettiin vastaajien toimipaikan ja ammattiryhmän selvittämistä, koska työn luonne on varsin erilainen eri sektoreilla. Tämän luvun tarkasteluissa vertailtiin lisäksi esimiesten vastauksia muihin työntekijöihin.

Vastaajat

Osuva-kyselyyn vastasi vuonna 2012 kaikkiaan 2302 sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijää, joista kuitenkin 24 vastaajalta puuttui lomaketiedoista aluetieto. Näistä 2254 vastaajalla oli toimialatieto. Eniten vastaajia oli suurilla alueilla, eli Jyväskylässä ja EKSOTE:ssa.

Vastaajat olivat keski-ikältään 46-vuotiaita (vaihteluväli 16 – 66) ja enemmistö heistä (92 %) oli naisia. Vastaajista 32 prosenttia työskenteli vanhustenhoidossa (avo- ja kotipalvelut, laitoshoido ja palveluasuminen) ja 15 prosenttia avoterveydenhuollossa (terveysasemat, neuvolat, suun terveydenhuolto). Vastaajia oli myös sairaaloista ja terveyskeskusten vuodeosastoilta, sekä mielenterveys- ja päihdepalveluista, perhepalveluista, vammaispalveluista ja sosiaalitoimistoista.



Kuvio 1.3. Vastaajat toimialoittain.

Suurimmat ammattiryhmät olivat perus- ja lähihoitajat (32 %, n = 718) ja sairaanhoitajat (27 %, n = 607). Sosiaalialan ohjaajia (9 %), sihteereitä (6 %) ja osastonhoitajia (5 %) oli myös verraten paljon. Kyselyyn vastasi lisäksi lääkäreitä, johdon- ja kehittämistyöntekijöitä, sosiaalityöntekijöitä, hoito- ja laitosapulaisia sekä psykologeja.

Koulutusaste vaihteli ammattiryhmittäin siten, että lääkäreillä, psykologeilla ja koulukuraattoreilla sekä sosiaalityöntekijöillä oli yleisesti ylempi korkeakoulututkinto. Muuten yleisimmät koulutukset olivat koulu- tai opistoasteen tutkinto (jompikumpi yhteensä lähes kahdella kolmasosalla vastaajista), sekä alempi korkeakoulututkinto (neljäsosalla).

Vastaajat olivat toimineet nykyisessä tai vastaavassa työtehtävässä keskimäärin 11 vuotta. Heistä enemmistö työskenteli vakituudessa työsuhteessa (85 %) ja teki kokoaikatyötä (91 %). Työ oli monissa ammattiryhmissä päivätyötä (53 %), mutta hoitotyötä tekevät sairaanhoitajat, perus- ja lähihoitajat, avustavat hoitotyöntekijät sekä sosiaalialan ohjaajat tekivät yleisesti myös kaksi- tai kolmivuorotyötä. Vastaajista 12 prosenttia (n

= 261) oli esimiesasemassa, ja heillä oli kullakin johdettavanaan keskimäärin 41 alaista (mediaani = 20).

Seuraavissa kappaleissa esitetään kyselyn tulokset, jotka on koottu ei-esimiesasemassa olevien työntekijöiden vastauksista (n = 2017). Koska esimiesten työnkuva on lähtökohtaisesti erilainen kuin muilla työntekijöillä, on vertailu esimiehiin tehty aina erikseen ja merkitsevät erot kuvataan tekstissä. Toimialakohtaiset erot kuvataan silloin, kun ne ovat merkitseviä.

1.2.2 Innovatiivisuus, ideointi ja kehittäminen

Työntekijöiden ideoinnista ja innovatiivisesta toiminnasta kysyttiin usealla kysymyksellä, jotka voidaan jakaa yksilön toimintaan ja työyhteisön menettelytapoihin. Kyselyssä selvitettiin myös työntekijöiden osallistumista työn kehittämiseen, kuten täydennyskoulutukseen, työnohjaukseen, kehittämisprojekteihin ja työhön liittyviin verkostotapaamisiin. Lopuksi kartoitettiin esimiehen roolia ja organisaation ylimmän johdon suhtautumista ideointiin ja kehittämiseen.

Yksilön innovatiivisuus käsitti kysymyksiä uusien ajatusten ja ideoitten etsimisestä ja kehittämisestä, sekä niiden luotsaamisesta ja käytäntöön panemisesta. Omassa ideoinnissa kaikkein keskeisintä oli sen asiantilan miettiminen, kuinka asioita voi parantaa työpaikalla: enemmistö (64 %) kertoi melko tai erittäin usein miettivänsä, miten asioita työpaikalla voisi parantaa ja lähes joka toinen osallistui usein kehittämisideoitten toteuttamiseen (ks. kuvio 1.4.). Sen sijaan organisaation tärkeiden jäsenten vakuuttaminen omien kehittämisideoitten tärkeydestä ei onnistunut kovin hyvin ja vain harva (10 %) koki saavansa muut innostumaan kehittämisideoista. Yksilön innovatiivisuuden mittarin keskiarvo oli 3,2 (välillä 1–5), eikä se vaihdellut merkitsevästi vastaajan iän tai koulutusasteen mukaan. Toimialoittain yksilön innovatiivisuus vaihteli vain vähän. Johtotehtävissä työskentelevät kokivat muita enemmän, että heillä itsellään, työyksiköllä ja esimiehillä on mahdollisuuksia kehittää ja tuoda esille uusia ideoita.

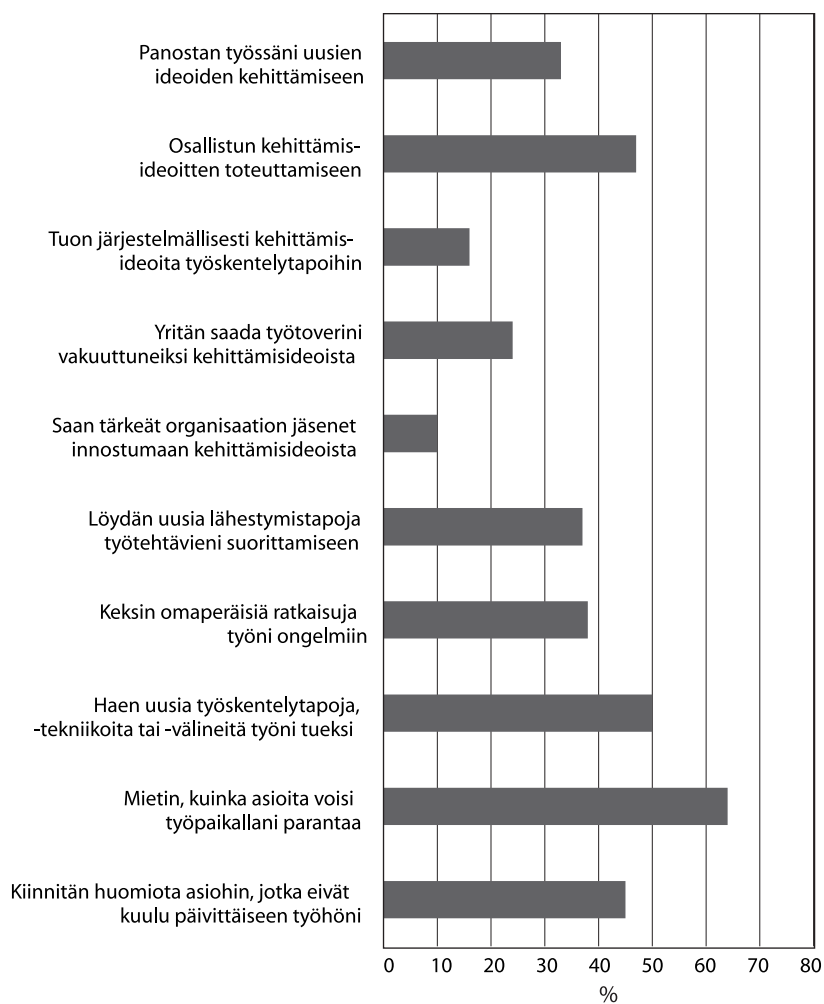
Työyhteisön innovatiivisuus sisälsi kolme osa-aluetta: innovaatioiden kehittelyn, innovaatioiden käsittelyn ja toimeenpanon. Työyhteisön innovatiivisuudella kartoitettiin toimia, joilla työpaikka tukee innovaatiotoimintaa. Innovatiivinen työyhteisö on kehittymiskykyinen ja sen toimintaperiaatteet kannustavat palveluitten kehittämiseen. Työpaikalla uudet ideat ja aloitteet usein myös arvioidaan ja ne johtavat uusiin toimintoihin, palveluihin tai tuotteisiin. Työyhteisön innovatiivisuuden suhteen vallitsi melko suuri yksimielisyyttä, että oma työyhteisö on uudistushaluinen ja että kaikilla on samanlainen mahdollisuus ehdottaa parannuksia. Sen sijaan vain vajaa kolmasosa vastanneista oli sitä mieltä, että aloitteet ja ideat viedään toiminnan tasolle ja ne johtavat uusiin toimintoihin, palveluihin tai tuotteisiin. (Kuvio 1.5.)

Vastaajat arvioivat myös osallistumistaan työn kehittämiseen (Kuvio 1.6.). Joka kolmas vastaaja koki mahdollisuutensa osallistua täydennyskoulutukseen hyviksi, mutta muihin kehittämistoimiin vain joka viides työntekijä koki voivansa osallistua usein. Yleisimmin vastaajat olivat viimeisen vuoden aikana osallistuneet kehityskeskusteluun

(69 %) ja täydennyskoulutukseen (61 %), kun taas työnohjausta ilmoitti saaneensa alle kolmannes työntekijöistä. Esimiehistä useampi koki, että heillä on hyvät mahdollisuudet osallistua työnsä kehittämiseen, ja moni oli myös osallistunut kehittämiseen. Työn kehittämisessä oli myös toimialakohtaisia eroja: esimerkiksi työnohjaukseen osallistuttiin verraten yleisesti sosiaalipalveluissa, erityisesti mielenterveys- ja päihdepalveluissa, sekä perhepalveluissa (pois lukien neuvola). Sen sijaan vanhuspalveluissa ja suun terveydenhuollossa työnohjaus oli harvinaista.

Täydennyskoulutuksesta saatuja kehittämisideoita oli työhönsä kyennyt siirtämään peräti 79 prosenttia kaikista vastaajista. Toimialoittain täydennyskoulutus oli hyödyttänyt eniten neuvoloissa ja suun terveydenhuollossa, mutta vähiten sosiaalityössä. Kehityskeskusteluja ei pidetty yhtä hyödyllisinä: hieman yli puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut tukivat työn kehittämistä. Eniten kehityskeskusteluista hyödyttiin vammaispalveluissa, mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä kuntoutus- ja terapiapalveluissa, kun taas neuvoloissa ja keskussairaaloissa ja terveysasemilla vähemmän. Työntekijät eivät liioin pitäneet kehittämisprojekteja hyödyllisinä. Alle puolet vastaajista piti kehittämisprojekteja työskentelyn muuttamisen kannalta vaikuttavina. Kuntoutus- ja terapiapalveluissa kehittämisprojekteja pidettiin onnistuneempina kuin esimerkiksi suun terveydenhuollossa, jossa ainoastaan noin kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämisprojektit olivat muuttaneet työskentelyä.

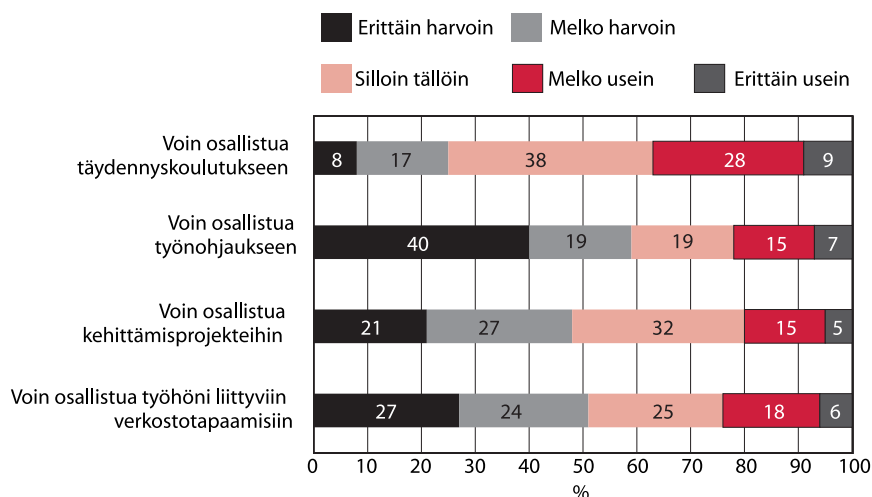
Näkemykset työnohjauksen hyödyistä olivat hieman myönteisempiä, ja puolet vastanneista katsoi hyötynensä työnohjauksesta. Erityisesti mielenterveys- ja päihdepalveluissa työnohjausta hyödynnettiin työn kehittämisessä, mutta keskussairaaloissa sekä vanhusten avo- ja kotipalveluissa vain harvoin. Myös ammattikohtaiset erot työnohjauksen hyödyntämisessä olivat suuret: psykologeista, terapeuteista ja kuraattoreista lähes kaikki hyödynsivät työnohjausta kehittääkseen työtään, sihteereistä vain vajaa kolmannes. Erot olivat suuret myös verkostojen hyödyntämisessä, joka oli yleistä neuvoloissa, perhepalveluissa ja sosiaalityössä, mutta harvinaisempaa suun terveydenhuollossa. Verkostoja hyödynnettiin erityisesti johtotehtävissä.



Kuvio 1.4. Yksilön innovatiivisuus. Erittäin tai melko usein prosenttiosuudet.



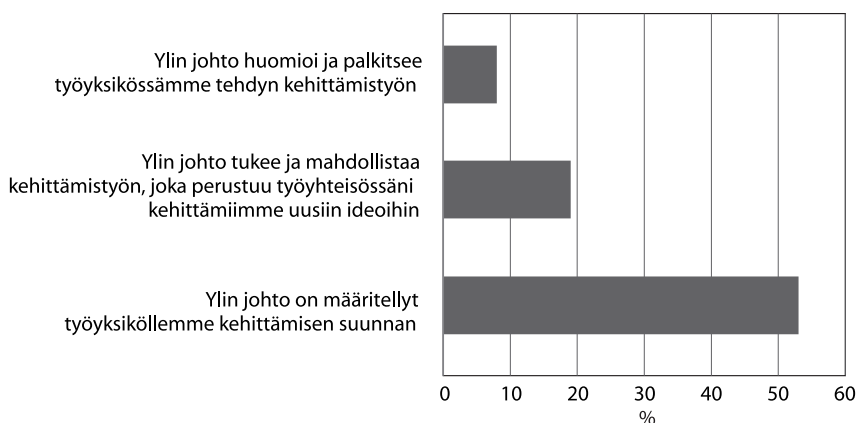
Kuvio 1.5. Työyksikön innovatiivisuus. Täysin tai melko samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.



Kuvio 1.6. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen.

Esimiehen rooli ja ylimmän johdon suhtautuminen ideointiin ja kehittämiseen

Esimiehen rooliin innovaatioissa suhtauduttiin varsin myönteisesti. Vastaajista enemmistö (lähes 60 %) oli sitä mieltä, että esimies suhtautuu myönteisesti kehitysideoihin (Kuvio 1.8.), vaikka kehittämisen resursoinnin nähtiin joskus horjuvan. Yli puolella vastanneista oli myös käsitys, että ylin johto oli määritellyt työyksikölle kehittämisen suunnan (Kuvio 1.7.). Sen sijaan vain noin joka viides vastaaja oli sitä mieltä, että ylin johto tukee kehittämistyötä. Vielä harvempi eli vajaa kymmenes vastanneista oli sitä mieltä, että ylin johto huomioi ja palkitsee kehittämistyön. Ylimmän johdon suhtautumisessa ideointiin oli myös toimialakohtaisia eroja siten, että keskussairaaloissa ylimmän johdon tuki oli selvästi vähäisempää.

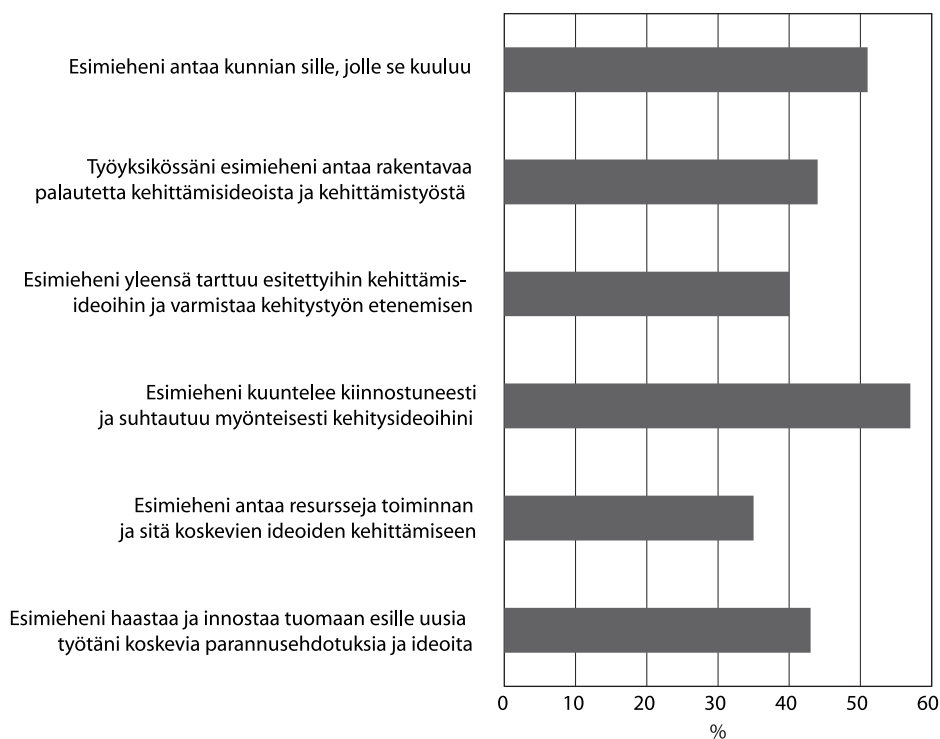


Kuvio 1.7. Yllmän johdon suhtautuminen ideointiin. Täysin tai melko samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.

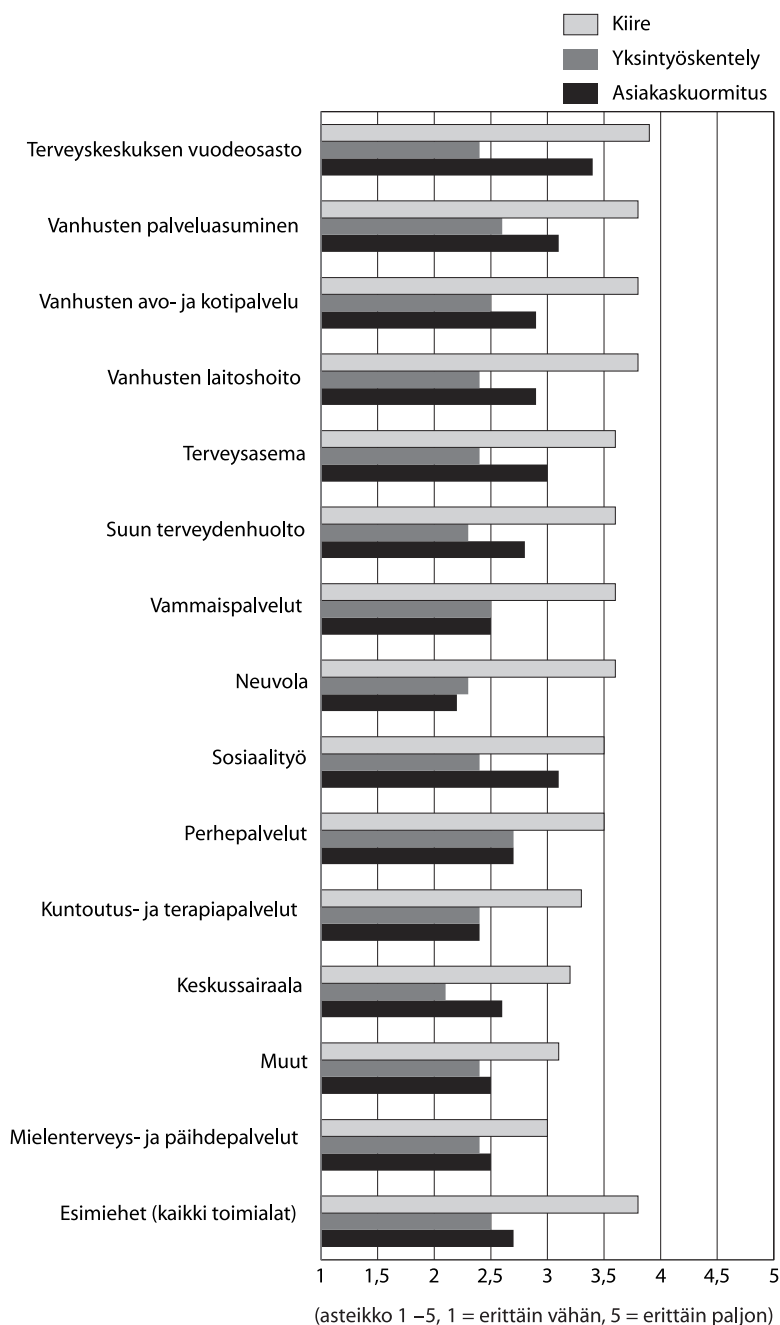
1.2.3 Työn psykososiaaliset tekijät ja hyvinvointi

Työn sisältö ja kiire

Työn sisältö näyttäytyi sosiaali- ja terveystalveissa melko yhdenmukaisena, kun mitarina käytettiin työntekijöiden itsenäisyyttä ja kykyjen käyttöä, eli vastaajien vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Työntekijät kokivat toimialasta riippumatta voivansa vaikuttaa työhönsä. Esimiesasemassa olleet vastaajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa hieman muita paremmaksi ($ka=4,1$ vs. $ka=3,9$, $p < 0,001$). Sen sijaan työntekijöiden kiireen kokemuksissa oli toimialakohtaisia eroja. Kiirettä esiintyi eniten terveyskeskuksen vuodeosastolla ja vanhustenhoidossa (Kuvio 1.9). Näissä myös asiakkaista aiheutuvaa kuormitusta koettiin verraten paljon. Esimiehet kokivat hieman enemmän kiireen ja yksintyöskentelyn aiheuttamaa kuormitusta kuin muut työntekijät.



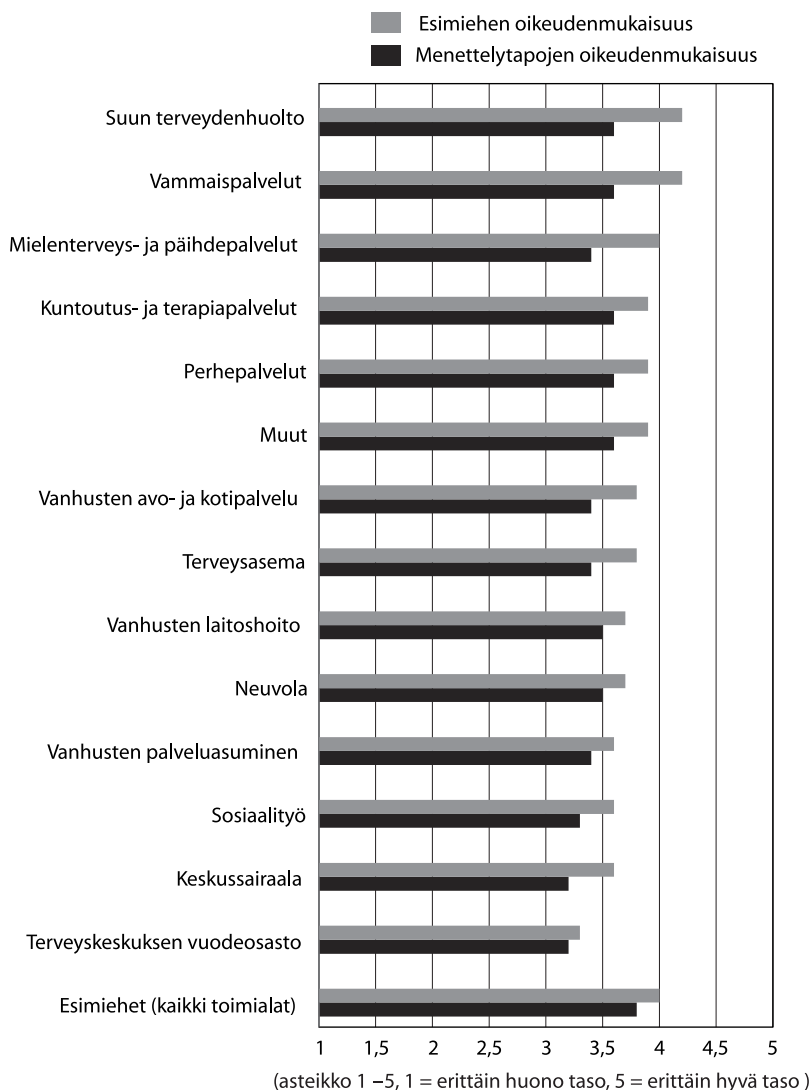
Kuvio 1.8. Lähimmän esimiehen tuki ideoinnissa. Täysin tai samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.



Kuvio 1.9. Työntekijöiden arvio työn kuormitustekijöistä (kiireestä, asiakaskuormituksesta ja yksintyöskentelystä) toimialoittain.

Esimiehen ja organisaation toimintatavat

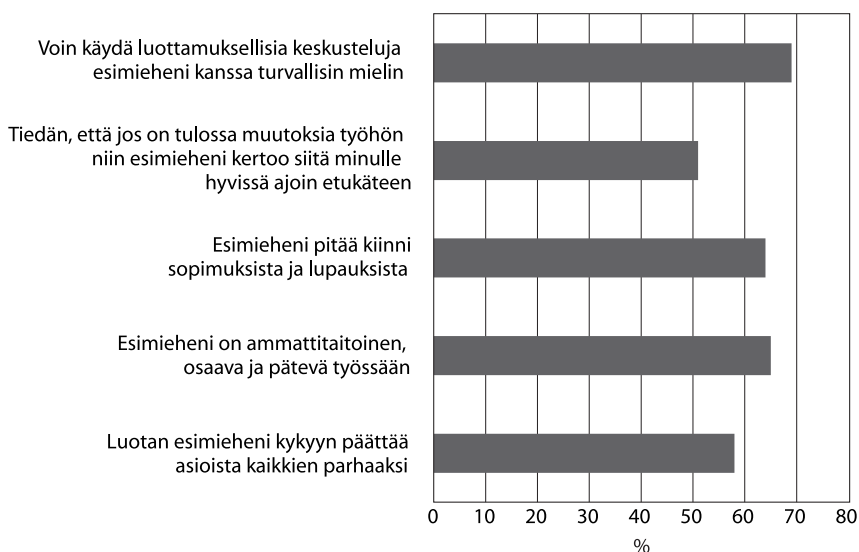
Vastaajat pitivät työpaikan päätöksentekoa ja menettelytapoja sekä esimiehen toimintaa melko oikeudenmukaisina. Vammaispalveluissa arvioitiin sekä päätöksenteon että esimiehen toiminta muita oikeudenmukaisemmaksi, ja myös suun terveydenhuollossa esimiehet koettiin oikeudenmukaisiksi (Kuvio 1.10.). Esimiehet itse arvioivat niin työpaikan päätöksenteon (ka=3,8 vs. ka=3,5, $p < 0,001$) kuin oman esimiehensä toiminnan muita työntekijöitä oikeudenmukaisemmaksi (ka=4,0 vs. ka=3,8, $p < 0,001$).



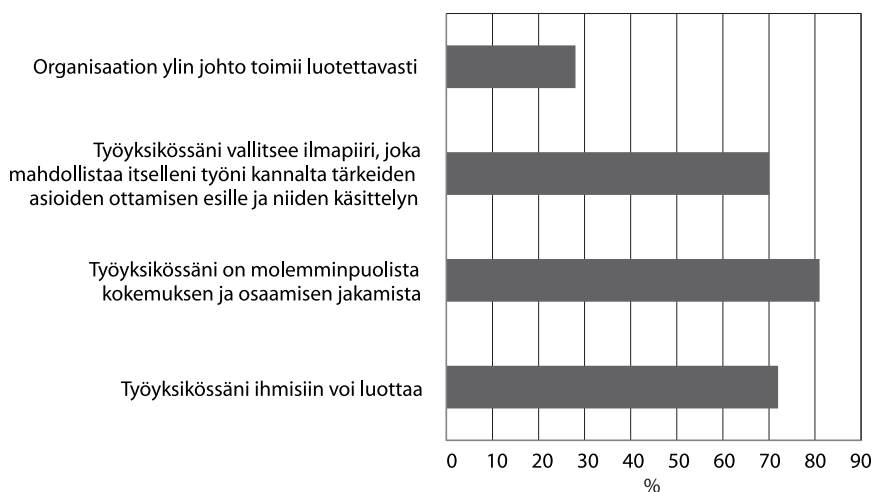
Kuvio 1.10. Työntekijöiden arvio toimintatapojen ja esimiehen oikeudenmukaisuudesta toimialoittain.

Luottamus esimieheen, työyksikössä ja ylimpään johtoon

Luottamus rakentuu jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissa yhtäältä työntekijöiden kesken että toisaalta johtamistyössä (Sinervo ym., 2005; Gilson, 2003; Jokivuori, 2005). Luottamus sisältää käsitteellisesti horisontaalisen ja vertikaalisen komponentin, eli sekä luottamuksen samassa työtilanteessa oleviin työkavereihin että henkilöstön ja organisaation johdon välisen luottamuksen (Oinas, Jokinen & Ilmonen, 2005). Sosiaali- ja terveydenhuollossa esimieheen luotettiin toimipaikasta riippumatta verraten hyvin (Kuvio 1.11.). Ainoastaan luottamus siihen, että esimies tiedottaa työssä tapahtuvista muutoksista hyvissä ajoin, oli vähäisempää. Esimiehiin luotettiin erityisesti suun terveydenhuollossa, mielenterveys- ja päihdepalveluissa sekä vammaispalveluissa. Myös työyksiköissä luottamus oli korkealla (Kuvio 1.12.) ja toimipaikkakohtaiset erot olivat verraten pienet. Sitä vastoin luottamus ylimpään johtoon oli huomattavasti vähäisempää. Huomioitavaa oli myös se, että vammaispalveluissa sekä mielenterveys- ja päihdepalveluissa työyksikön sisäinen luottamus oli korkealla, mutta samalla siellä esiintyi epäluottamusta ylimpään johtoon. Esimiesasemassa olevat arvioivat luottamuksen kaikki osa-alueet muita paremmiksi.



Kuvio 1.11. Esimiehen luotettavuus. Täysin tai melko samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.



Kuvio 1.12. Luottamus työyksikössä ja ylimpään johtoon. Täysin tai melko samaa mieltä olevien prosenttiosuudet.

Työryhmän toimintatavat

Työntekijät arvioivat myös työryhmänsä ilmapiiriä, asennoitumista muutoksiin, tavoitteita ja sitä, missä määrin työryhmä tarkastelee kriittisesti tekemäänsä työtä. Työryhmän ilmapiiriä pidettiin keskimäärin hyvänä (ka=3,8). Toimialakohtaiset erot olivat hyvin pieniä ja myös esimiesten arviot työryhmän ilmapiiristä olivat lähellä muita työntekijöitä.

Työn imu, organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Työn imu eli vastaajien tarmokkuus, työstä innostuminen ja uppoutuminen olivat toimialasta riippumatta hyvällä tasolla. Enemmistö (noin 80 %) kertoi tuntevansa itsensä tarmokkaaksi ja energiseksi työssään viikoittain tai useammin ja lähes yhtä moni myös uppoutui työhönsä. Esimiehet kokivat työn imua vielä muita useammin. Ammattialoitain työn imu oli korkein kaikkien kolmen osa-alueen eli omistautumisen, tarmokkuuden ja uppoutumisen osalta hoitotyön johtajilla. Omistautuminen ja uppoutuminen olivat sihteereillä muita vähäisempää, tarmokkuus puolestaan lääkäreillä ja psykologeilla.

Organisaatioon sitoutuminen poikkesi vain vähän toimialoitain. Vammaispalveluissa oltiin kaikkein sitoutuneimpia ja sosiaalityössä puolestaan vähiten sitoutuneita organisaatioon. Esimiehet olivat keskimäärin hieman sitoutuneempia kuin muut työntekijät (ka=3,6 vs. ka=3,3, $p < 0,001$). Myös työntekijöiden poislähtöhalukkuus oli melko vähäistä ja keskimäärin vain 17 prosenttia harkitsi eroavansa työstään, tosin terveyskeskuksen vuodeosastoilla eroajatukset olivat hieman yleisempiä. Kuvaavaa on myös se, että esimiesasemassa olevista vastaajista vain joka kymmenes harkitsi usein eroavansa.

Työntekijät olivatkin usein (80 %) melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä, esimiehistä vielä useampi (86 %). Toimialoitaisessa vertailussa työtyytyväisyys oli kaikkein

suurinta kuntoutus- ja terapiapalveluissa sekä vammaispalveluissa, mutta toimialojen väliset erot olivat pienet.

Työkyky ja terveys

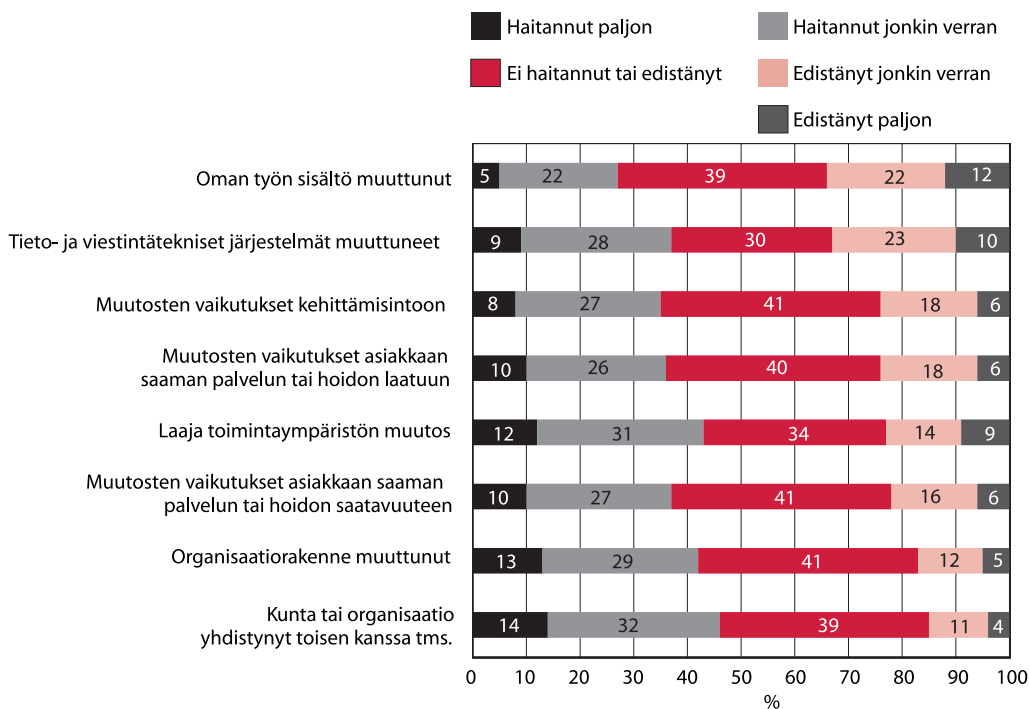
Vastaajien työkyky oli hyvä, keskimäärin 8,4 asteikolla 1 – 10 (mediaani 9). Vammaispalveluissa työkyky oli muita parempi, kun taas terveyskeskusten vuodeosastoilla työkyky koettiin hieman heikommaksi. Niin terveyskeskusten vuodeosastoilla kuin sosiaalityössä myös stressiä koettiin hieman muita useammin ja esimerkiksi sosiaalityössä terveydentila arvioitiin muita harvemmin hyväksi (64 %). Toimialasta riippumatta lähes jokainen vastaaja kuitenkin koki, että voi selviytyä vaikeuksista. Ylirasittuneisuutta sen sijaan koki useampi, noin joka kolmas vastaaja.

1.2.4 Muutokset työpaikalla

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien kokemista muutoksista viimeisen kahden vuoden aikana (Kuvio 1.13.). Muutoksista kysyttiin yhtäältä kunnan tai organisaation yhdistymisen suhteen ja toisaalta, miten muutokset olivat vaikuttaneet omaan työhön ja asiakkaan saaman palvelun tai hoidon laatuun, oliko se edistänyt vai haitannut työn tai tehtävien sujuvuutta.

Kaiken kaikkiaan muutoksia raportoitiin työntekijöiden keskuudessa varsin yleisesti ja suuri osa vastaajista koki ne haitallisina. Muutoksia kuntarakenteessa, organisaatioiden yhdistymistä tai siirtymisiä yhteistoiminta-alueeseen oli kokenut peräti 83 prosenttia vastaajista, joista 46 prosenttia näki muutoksen haitallisena ja 14 prosenttia hyödyllisenä. 81 prosenttia vastaajista raportoi muutoksista organisaation osasto- tai yksikkörakenteessa, ja heistäkin vähemmistö (17 %) koki muutoksen hyödyllisenä. Näkemykset tieto- ja viestintätekniikan järjestelmien muutoksista olivat hyvin samanlaiset. Kolmannes vastaajista koki myös, että muutoksilla oli haitallinen vaikutus kehittämisintoon tai asiakkaan saaman palvelun laatuun. Toimialoittain tarkasteltaessa haitallisimpina organisaatiorakenteen muutokset koettiin mielenterveyspalveluissa ja suun terveydenhuollossa (Kuvio 1.14.). Sen sijaan sosiaalityössä muutokset nähtiin myös hyödyllisinä. Oman työn sisällön muutos ei poikennut toimialoittain kovin paljon. Asiakkaan saaman palvelun tai hoidon laadun kannalta suun terveydenhuollossa muutoksista koettiin olevan eniten haittaa.

Esimiesten näkemykset muutosten hyödyllisyydestä ja vaikutuksista palvelun laatuun olivat merkittävästi muita työntekijöitä myönteisempiä. Johtotehtävissä toimineet kokivat muutokset yleisesti ottaen kaikkein myönteisimmiksi.

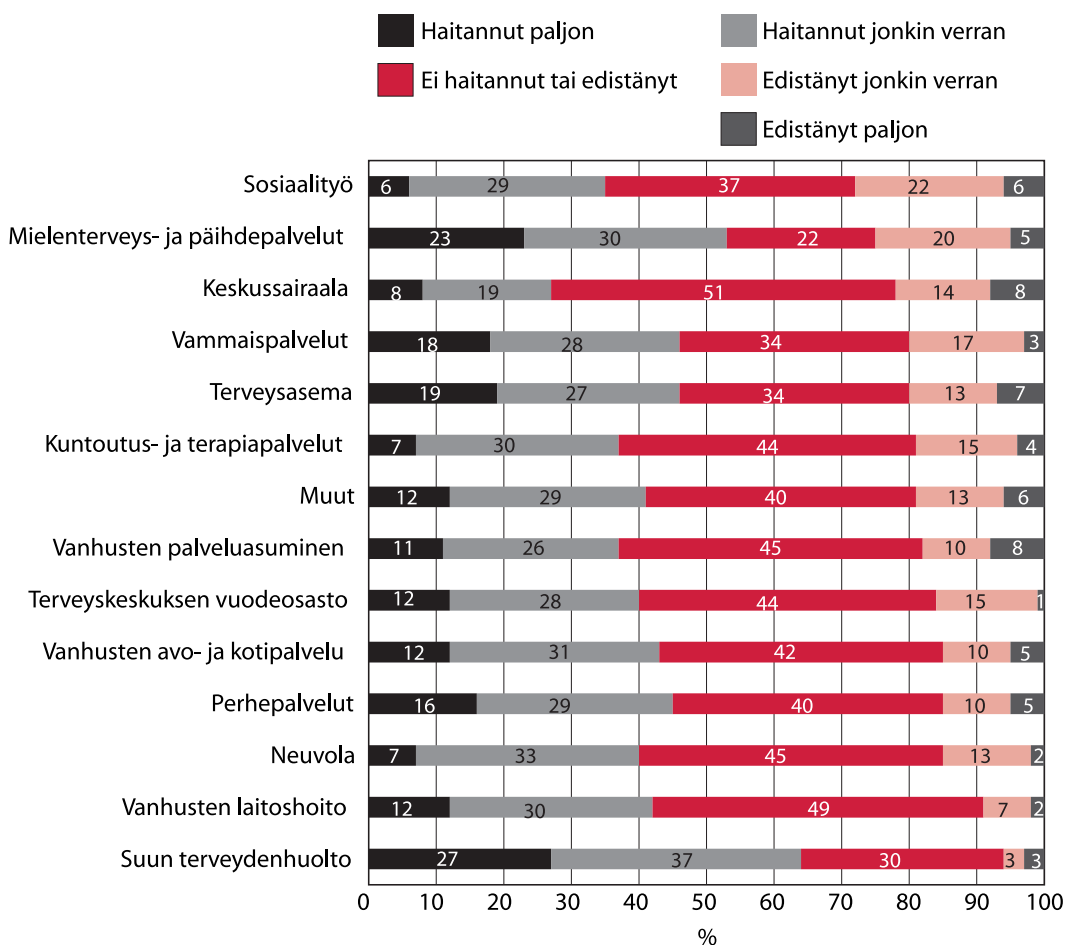


Kuvio 1.13. Työntekijöiden käsitykset muutoksista työpaikalla.

1.2.5 Yhteenveto

Yleisesti ottaen tutkituissa organisaatioissa työn ominaisuudet ja tiimityö sekä johtaminen olivat hyvällä tasolla, lukuun ottamatta kiireen kokemusta. Työn psykososiaaliset tekijät myös vaihtelivat monin paikoin riippuen toimialasta. Esimerkiksi vammaispalveluissa moni asia näytti olevan kohdallaan: työkuormitus oli kohtuullista, johtaminen oikeudenmukaista ja esimiehiin myös luotettiin. Vammaispalveluissa lisäksi sitouduttiin työhön ja työkyky oli hyvä. Sen sijaan terveyskeskusten vuodeosastoilla työ oli monilta osin kuormittavaa.

Kyselyn tulokset antavat ymmärtää, että toimialasta riippumatta innovatiivisuuden edellytykset työyhteisön ja johtamisen suhteen eivät kuitenkaan ole erityisen hyvällä tasolla. Työntekijät pitivät organisaatiotaan usein uudistushaluisena ja mahdollisuuksiinsa osallistua kehittämiseen hyvinä. Silti työntekijöitä ei kovin hyvin kannusteta innovatiiviseen toimintaan, uusien asioiden ideointiin ei panosteta, eikä työn kehittämisen työkaluja käytetä. Suuri ongelma näyttää osallistuvan innovaatiotoiminnan kannalta olevan se, että kehitettyjä ideoita ei käsitellä, eikä niille tapahdu mitään. Tämä voi horjuttaa luottamusta organisaatiossa näkyen esimerkiksi vähäisenä luottamuksena ylimpään johtoon. Oman haasteensa innovaatiotoiminnalle asettaa myös organisaatioissa



Kuvio 1.14. Organisaatiorakenteen muutoksen haitallisuus toimialoitain

tapahtuvat muutokset. Muutos voi sinällään olla hyvinkin myönteinen kimmoke uusien toimintatapojen luomiseen, mutta nyt tutkimissamme sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa muutoksia pidettiin usein myös haitallisina.

LIITE 1. Osuva-kyselytutkimuksessa käytetyt mittarit

Innovatiivisuus, ideointi ja kehittäminen			
Yksilön innovatiivisuus (10 osiota; 1 ei koskaan - 5 erittäin usein)	Uusien ajatusten ja ideoitten etsiminen, kehittäminen ja toimeenpano	$\alpha = .89$	de Jong & den Hartog 2010
Työyhteisön innovatiivisuus (11 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Innovaatioiden kehittäminen, käsittely ja toimeenpano	$\alpha = .92$	de Jong & den Hartog 2010
Esimiehen rooli ideoinnissa (6 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Lähimmän esimiehen menettelytavat ja rooli ideoinnissa	$\alpha = .94$	Osuva-tutkimushankkeen tutkijaryhmä
Ylimmän johdon tuki (3 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Ylimmän johdon suhtautuminen ideointiin ja kehittämiseen	$\alpha = .66$	Osuva-tutkimushankkeen tutkijaryhmä
Mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen (4 osiota; 1 erittäin harvoin tai ei koskaan - 5 erittäin usein)	Kuinka usein mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen		Sinervo ym. 2010
Osallistuminen viimeisen vuoden aikana työn kehittämiseen (3 osiota; 1 kyllä - 2 ei)	Osallistuminen viimeisen vuoden aikana kehityskeskusteluun, työnohjaukseen, täydennyskoulutukseen		Sinervo ym. 2010
Työn kehittämisen vaikutukset (5 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Täydennyskoulutuksen, työnohjausten, kehityskeskusteluiden, kehittämishankkeiden ja verkostojen hyödyntäminen omassa työssä		Sinervo ym. 2010
Työn sisältö ja kiire			
Työn hallinta (6 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Itsenäiset päätökset, vaikutusmahdollisuudet, luovuus, oppiminen, monipuolisuus	$\alpha = .80$	Karasek & Theorell 1990; Karasek 1979
Kiire (3 osiota; 1 erittäin harvoin tai ei koskaan - 5 erittäin usein)	Työtä ei ehdi tehdä kunnolla, riittämättömästi työntekijöitä	$\alpha = .88$	Elovainio & Sinervo 1994
Yksintyöskentely (2 osiota, 1 erittäin harvoin tai ei koskaan - 5 erittäin usein)	Konsultointimahdollisuuksien puute, yksintyöskentely	$\alpha = .55$	Elovainio & Sinervo 1994
Asiakaskuormitus (2 osiota, 1 erittäin harvoin tai ei koskaan - 5 erittäin usein)	Asiakaskuormituksen erilaiset odotukset, hankalat asiakkaat	$\alpha = .76$	Elovainio & Sinervo 1994
Työyhteisön toiminnan ja johtamisen laatu			
Työyksikön toimintatavat (1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä; 1 erittäin vähän - 5 erittäin paljon)	Työryhmän ilmapiiri (5 osiota), ideointi (3 osiota), työyksikön tavoitteet (4 osiota), valmius oman työn kriittiseen tarkasteluun (2 osiota)	$\alpha = .92$	Anderson & West 1994; Kivimäki ym. 2007; Kivimäki & Elovainio 1999; West 1990
Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus (3 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Kaikilla oikeus sanoa mielipiteensä, päätösten johdonmukaisuus, päätökset eivät ole puolueellisia	$\alpha = .74$	Moorman 1991; Colquitt 2001; Elovainio ym. 2010

Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus (3 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja kunnioittavasti, esimies kuuntelee alaisten mielipiteitä	$\alpha = .94$	Moorman 1991; Colquitt 2001; Elovainio ym. 2010
Esimiehen luotettavuus (5 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Luottamus esimiehen ammattitaitoon, kykyyn pitää kiinni sopimuksista ja päättää asioista kaikkien parhaaksi sekä muutoksista tiedottaminen	$\alpha = .93$	Oinas, Jokivuori & Ilmonen 2005
Luottamus työyksikössä ja ylimpään johtoon (4 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Työyksikössä voi toisiin luottaa, työyksikön ilmapiiri mahdollistaa tärkeiden asioiden esille ottamisen, ylin johto toimii luotettavasti	$\alpha = .75$	Oinas, Jokivuori & Ilmonen 2005
Työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen liittyvät tekijät			
Työn imu (9 osiota; 1 en koskaan - 7 päivittäin)	Omistautuminen, tarmokkuus ja työhön uppoutuminen	$\alpha = .93$	Hakanen 2009; Schaufeli & Bakker 2003
Organisaatioon sitoutuminen (8 osiota; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Ylpeys, tunneside, yhteenkuuluvuus, halu panostaa työyhteisöön	$\alpha = .79$	Allen & Meyer 1990; Kanungo 1982
Työtyytyväisyys (1 osio; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Työtyytyväisyys yleensä		Hackman & Oldham 1975
Työpaikan vaihtohalukkuus (1 osio; 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)	Työstä eroamisen harkitseminen		Hackman & Oldham 1975
Työntekijöiden hyvinvointia kuvaavat tekijät			
Työkyky (1 osio; 0 täysin työkyvytön - 10 työkyky parhaimmillaan)	Itse arvioitu työkyky		Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1997; Tuomi ym. 1997; Manderbacka 1998
Terveystila (1 osio; 1 huono - 5 hyvä)	Terveystila vrt. muihin ikäisiin		Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1997; Tuomi ym. 1997
Stressi (1 osio; 1 ei lainkaan - 5 erittäin paljon)	Koettu stressi: jännittyneisyyden tunne, levottomuus, hermostuneisuus, ahdistuneisuus, nukkumisvaikeudet asioiden vaivatessa mieltä		Elo ym. 1992; Harris 1989
Psyykinen hyvinvointi (4 osiota; 1 ei ollenkaan - 4 paljon enemmän kuin tavallisesti)	Valvominen huolien takia, masentuneisuus, yllirasittuneisuus ja tunne, ettei selviä vaikeuksista	$\alpha = .85$	Goldberg 1972
Muutokset työpaikalla			
Muutokset viimeisen kahden vuoden aikana (8 osiota; 1 haitannut paljon - 5 edistänyt paljon)	Toimintaympäristö muuttunut, kunta tai organisaatio yhdistynyt toisen kanssa, organisaatorakenne, oman työn sisältö, tiedot ja viestintätekniset järjestelmät muuttuneet, vaikutukset kehittämisintoon, asiakkaan saaman palvelun tai hoidon laatuun, asiakkaan saaman palvelun tai hoidon saatavuuteen		Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisen uudistamisen ja muutostohtamisen tuki - loppuraportti 2011

Lähteet

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1994). *The Team Climate Inventory*. Windsor UK: Berks ASE.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- De Jong, J. & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1), 23-36.
- Elo, A-L., Leppänen A., Lindström K. & Ropponen T. (1992). *Occupational Stress Questionnaire: User's instruction*. Reviews 19. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., Hintsu, T. & Aalto, A-M. (2010). Developing a short measure of organizational justice: A multisample health professionals study. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 52 (11), 1068-1074.
- Elovainio, M. & Sinervo, T. (1994). Vanhainkotien kehittämisen seurantalutkimus. Stakes, tutkimuksia 44. Helsinki: Stakes.
- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution, *Social Science & Medicine*, 56 (7), 1453-1468.
- Goldberg, L. R. (1972). Some recent trends in personality assessment. *Journal of Personality Assessment*, 36 (6), 547-560.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hakanen, J. (2009). Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu-menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harris, P. E. (1989). The nurse stress index. *Work & Stress*, 3, 335-345.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23 (Suppl 1), 49-57.
- Jokivuori, P. (toim.) (2005). *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kivimäki, M. & Elovainio, M. (1999). A short version of the team climate inventory. Development and psychometric properties. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 241-246.
- Kivimäki, M., Vanhala, A., Pentti, J., Länsisalmi, H., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2007). Team climate, intention to leave and turnover among hospital employees: Prospective cohort study. *BMC Health Services Research*, 7, 170.
- Manderbacka, K. (1998). Examining what self-rated health question is understood to mean by respondents. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 26 (2), 145-153.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 845-855.
- Oinas, T., Jokivuori, P. & Ilmonen, K. (2005). *Työaikapankki – haaveita ja todellisuutta. Työpoliittinen tutkimus 284*. Helsinki: Työministeriö.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: Test manual*. Unpublished manuscript. Utrecht: Department of Psychology, Utrecht University.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005). *Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana*. Teoksessa Jokivuori, P. (toim.), *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva Kustannus, 133-146.
- Sinervo, T., Noro, A., Tynkkynen, L-K., Sulander, J., Taimio, H., Finne-Soveri, H., Lilja, R. & Syrjä, V. (2010). Yksityinen vai kunnallinen palveluasuminen? Kustannukset, asiakasrakenne, hoidon laatu ja henkilöstön hyvinvointi. Raportti 34. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisen uudistamisen ja muutosjohtamisen tuki -hanke. Lopputraportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:11.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1997). *Työkykyindeksi*. 2. korj. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Teoksessa West, M. A. & Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley, 309-333.

1.3 Toimintatutkimukselliset tulokset Osuva-tutkimushankkeessa

Sami Jantunen, Johanna Heikkilä, Asta Suomi, Anna-Leena Kurki,
Marja Naaranoja, Jukka Piippo, Merja Sankelo, Seppo Tuomivaara,
Elisa Valtanen

Osuva-tutkimushankkeessa toteutettiin neljä toimintatutkimusta osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimiseksi. Tutkijaryhmä kävi ohjattua reflektiivistä keskustelua toimintatutkimusten suunnittelun, toteutuksen sekä tulosten analysoinnin aikana mm. tutkimuskohteesta, tutkijan roolista, interventioista ja luotettavuudesta. Artikkelin tarkoituksena on luoda lukijalle yleiskuva siitä, millaista toimintatutkimusta Osuva-tutkimushankkeessa on tehty. Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata toimintatutkimuksen metodologista ajattelua sekä analysoida, miten toimintatutkimuksessa paikantuu tutkijan rooli ja toimijuus.

1.3.1 Toimintatutkimuksen eri variaatioita

Toimintatutkimus on interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistuva, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Sen tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa sekä muuttaa todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia (Heikkinen, 2006). Toimintatutkimus on tunnistettu perustuvan suurelta osin Kurt Lewinin (1890-1947) luomaan tutkimustapaan 1940-luvulla, jossa teorian ja tutkimuksen avulla ratkaistaan tutkijan ja käytännön toteuttajien yhteistyönä käytännön ongelmia ja muutetaan toimintaa aikaisempaa paremmaksi. Menetelmä syntyi Lewinin oivalluksesta, että työelämän kehittäminen ja muuttaminen eivät onnistu ellei työntekijöitä sidota mukaan prosessiin ja saada heitä näin vakuuttumaan muutoksen tarpeellisuudesta.

Keskeisin ero, miten toimintatutkimus eroaa perinteisestä konsultoinnista tai päivitäisestä ongelmanratkaisusta, on käytännön kehittämisen ohessa tutkimuksen kohteena olevan ongelman systemaattinen tarkastelu sekä teorian kytkeminen tarkasteluun tieteen periaatteita noudattaen (O'Brien, 1998). Aivan kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on useimmissa tapauksissa joko olemassa olevien teorioiden testaaminen ja niiden edelleen kehittäminen tai uuden teorian luominen (Holter & Schwartz-Barcott, 1993; Lauri, 1997).

Nykyään toimintatutkimusta on enää vaikea sijoittaa johonkin erityiseen tieteenalaan, sillä siihen on integroitunut menetelmällisiä ja teoreettisia aineksia eri tieteenaloilta ja tutkimustraditioista. Kuulan (1999) mukaan eri toimintatutkimuksia yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Filosofisilta taustoiltaan erilaiset toimintatutkimukset mielletään usein omiksi tutkimusmuodoiksi. Habermansin ajatteluun pohjautuen nimeämme Grundyn (1988) tavoin kolme keskeisintä toimintatutkimuksen muotoa tekniseksi,

käytännönläheiseksi (hermeneuttiseksi, praktiseksi), ja vapauttavaksi (emansipatoriseksi, kriittiseksi) tutkimusmuodoksi (Ks. Taulukko 1.1.)

Taulukko 1.1. Toimintatutkimuksen eri muotoja. Mukaellen (Holter & Schwartz-Barcott, 1993; Heikkinen ym., 2006; Newton & Burgess, 2008; Koshy ym., 2011).

	TEKNINEN	KÄYTÄNNÖNLÄHEINEN	VAPAUTTAVA
Tavoite	<ul style="list-style-type: none"> • Testata ennalta määritetyn teoreettisen viitekehityksen pohjalta kehitetyn intervention vaikutuksia • Palveluiden tehokkuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Parantaa käytäntöjä ja palveluja hyödyntämällä kaikkien osallistujien osaamista • Toimijoiden parantunut itseyttä • Uudenlaisen tietoisuuden kehkeytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auttaa käytännön edustajia ymmärtämään haasteet syvällisemmin ja tuomaan ne kollektiiviseen tietoisuuteen • Vapautuminen perinteisiin kiteytyneistä, pakottavista ja itsestään selvinä pidetyistä ajatusmalleista ja ideologioista • Pyrkimys muuttaa organisaatiota
Tutkimusongelma	<ul style="list-style-type: none"> • Etukäteen määritetty 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilanteen määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojen tarkentamisen jälkeen tilanteen määrittäminen
Tutkijan rooli	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkijalla korostettu rooli tiedon keräyksessä, analyysissä ja tulosten raportoinnissa • Toimii ulkopuolisena asiantuntijana 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkija ja käytännön edustajat yhdessä tunnistavat tutkimusongelmat, siihen vaikuttavat asiat sekä päättävät yhdessä tilanteen parantamiseksi tähtäävistä interventioista • Rohkaisee osallistujia osallistumaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa 	<ul style="list-style-type: none"> • Valta on ryhmällä, ei tutkijalla eikä yksittäisillä käytännön edustajilla • Tutkija käynnistää muutoksen, koordinoi yhteistoimintaa ja osallistujia, jakaa vastuun yhdessä muiden kanssa

Tekninen toimintatutkimus on filosofiselta taustaltaan positivistinen ja se pyrkii pääosin deduktiivisesti vahvistamaan tai muokkaamaan olemassa olevia teorioita (Holter & Schwartz-Barcott, 1993). Tässä tutkimusmuodossa tutkijan ja asianomaisten välinen vuorovaikutus liittyy etupäässä tutkimuksen tekniseen toteutukseen. Vuorovaikutuksen alkaessa tutkijalla on jo tiedossa ongelma ja siihen liittyvä ratkaisu, joka useimmiten tähtää toiminnan tehostamiseen.

Käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa tutkija ja toimijat tunnistavat alusta asti yhdessä työssä ja toiminnassa juuri sillä hetkellä esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja etsivät yhdessä ratkaisuja niihin (Holter & Schwartz-Barcott, 1993). Dialogin seurauksena muodostuu yhteinen ymmärrys ongelmasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yhteinen päätös tarvittavista interventioista muutoksen aikaansaamiseksi. Prosessin aikana ja sen

eri vaiheissa käytännön toimijat oppivat uusia asioita ja heille muodostuu uudenlainen ymmärrys omasta työstä. Aikaansaadut muutokset ovat usein pitkäkestoisia, mutta esimerkiksi henkilökunnan vaihtuminen saattaa vaarantaa jo tehtyjen parannusten jatkuvuuden.

Vapauttavan toimintatutkimuksen tausta on kriittisessä teoriassa (Holter & Schwartz-Barcott, 1993). Tutkija pyrkii aluksi herättämään kollektiivista tietoisuutta työn ja toiminnan nykytilanteesta ja sen haasteista, jonka jälkeen hän auttaa toimijoita tunnistamaan ja nostamaan esille ongelmia, jotka vaativat ratkaisuja ja parannusta. Tilannekartoitus ei kuitenkaan jää vain tälle tasolle vaan tutkija virittää keskustelua myös esittämällä kysymyksiä koskien organisaation ja työyhteisön arvoja, periaatteita, oletuksia ja uskomuksia. Tavoitteena on saada toimijat syvällisesti ja kriittisesti reflektomaan nykyisiä työ- ja toimintakäytäntöjä ja nostamaan esille ongelmien taustalla olevat mahdolliset arvoristiriidat ja ongelmat työkuultuurissa. Tavoiteltavat muutokset koskevat organisaatiokulttuuria ja sen arvoja ja toimintaperiaatteita. Tämä reflektiivinen dialogi tutkijan ja toimijoiden välillä voi johtaa uuden teorian syntyyn ja kehittymiseen.

Kaikille toimintatutkimuksen lajeille on kuitenkin yhteistä reflektiivinen ajattelu lähtökohtana. Juuri sen avulla tutkija ja toimijat pyrkivät pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiossa ihminen tavallaan katselee itseään ulkopuolelta. Hän näkee oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta, pyrkien ymmärtämään, miksi ajattelee niin kuin ajattelee ja, miksi toimii kuten toimii. Toinen yhteinen piirre on interventio yhteisössä, jossa tutkija on itse mukana, läsnä. Tutkijan tavoitteena on aikaansaada muutoksia ja hän tekee aloitteita ja vaikuttaa itse kohdeyleisöön muutosinterventiollaan. Siten tutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee tilanteita. Kolmas yhteinen piirre on, että toimintatutkimuksessa toimijat ovat tietoisia ja sitoutuneet yhteisölliseen muutosprosessiin. Tällaisena toimintatutkimuksen lajina on tunnistettu ja kuvattu osallistavaa toimintatutkimusta, participatory action research. (Heikkinen, 2001.) Juuri tämä yhteisöllinen lähestymistapa kuvaa keskeisesti tämän tutkimushankkeen toimintatutkimuksia.

Käytännössä toimintatutkija valitsee näistä lähestymistavoista sen, joka parhaiten palvelee tutkimuksen tavoitteita tai useampien lähestymistapojen kombinaation. Kun päätetään tutkimusmenetelmän käytöstä ja raportoinnista, on tärkeää että filosofiset taustat tuodaan esille ja että niiden vaikutukset tiedon keruuseen ja analysointiin ymmärretään (Koshy ym., 2011).

Osuva-tutkimushankkeessa toimintatutkimus tapahtuu aidossa sosiaalisessa kontekstissa, sosiaali- ja terveydenhuollon toimintakentässä, joten on keskeistä nostaa esille myös eettiset kysymykset toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimus koskettaa vuorovaikutuksellisen ja reflektiivisen luonteensa takia siihen osallistuneita ihmisiä ja siten tutkijan on pohdittava toimintansa etiikka huolellisesti. O'Brian (1998) nostaa esille joukon periaatteita eettisyyden huomioimiseksi: laaja osallisuus, toimeksiannon etukäteishyväksyntä ja kollektiivinen päätöksentekoprosessi, osallistumisen ja osallistumattomuuden mahdollistaminen, havainnoinnin ja dokumentoinnin luvanvaraisuus, tulkintojen oikeutuksen varmistaminen osallisilta, luottamuksellisuus (confidentiality), tutkijan avoimuus ja tietoisuus omista tarkoituseristä.

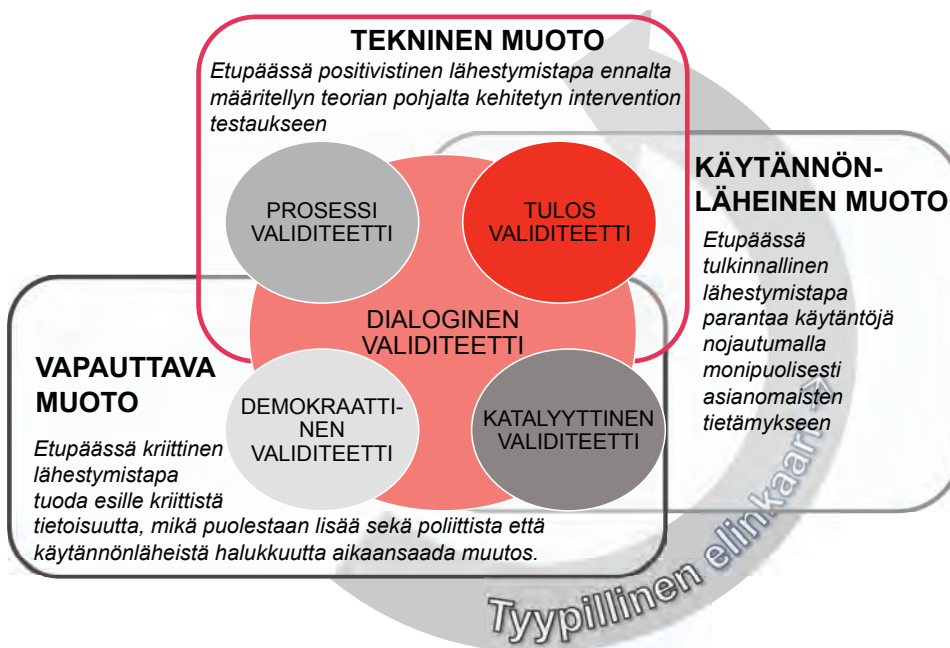
Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitteitä verrataan (Heikkinen & Syrjälä, 2006). Teknisistä toimintatutkimuksen lukuun ottamatta, tutkimuksen uskottavuus määritellään luodun yhteisymmärryksen pikemminkin kun luonnontieteellisten lakien perusteella (Williamson ym., 2012). Toisin sanoen, ymmärrys tutkimuksen validiteetista ei määräydy objektiivisesti mitattavissa olevista kriteereistä vaan on pikemminkin tulosta demokraattisesta tapahtumasta, missä pyritään pääsemään yhteisymmärrykseen neljästä validiteettiin liittyvästä väittämästä: 1) tutkimustulokset ovat totta, 2) väittämät ovat ymmärrettäviä, 3) väitteen esittäjä on vilpittön, ja että 4) väitteen esittäjän on perusteltua esittää väitteensä (Williamson ym., 2012).

Anderson ja Herr (1999) ovat ehdottaneet, että toimintatutkimuksen kelpoisuutta voitaisiin arvioida hyödyntäen kriteeristöä, mikä koostuu taulukossa 1.2 kuvatuista validiteeteista: dialoginen, tulos-, prosessi-, demokraattinen, sekä katalyyttinen validiteetti.

Taulukko 1.2. Toimintatutkimuksen eri validiteetteja (Anderson & Herr, 1999).

VALIDITEETIN TYPPI	KUVAUS
Dialoginen	Missä määrin kriittistä keskustelua ja reflektointia on tapahtunut muiden osallistujien kanssa? Onko tutkimustuloksia vertaisarvioitu artikkeleiden ja opinnäytetöiden julkaisun yhteydessä?
Tulos	Missä määrin on aikaansaatu muutos? Missä määrin ymmärrys tutkimuskohteesta on tarkentunut? Missä määrin aikaansaadut lopputulokset saavuttivat toimintatutkimuksen tavoitteet?
Prosessi	Onko noudatettu tutkimusprosessi asianmukainen? Kuinka hyvin tutkimusprosessi käsitteli tutkimusongelmaa?
Demokraattinen	Onko aitoa osallistumista tapahtunut tutkimuksen kuluessa?
Katalyyttinen	Kuinka hyvin tehdyt toimenpiteet auttoivat syventämään osallistujien ymmärrystä tutkimuskohteesta? Kuinka hyvin aikaansaannokset motivoivat osallistujia osallistumaan jatkotoimenpiteisiin?

Newton ja Burgess (2008) ovat työssään nojautuneet Andersonin ja Herr:n (1999) validiteetin kriteereihin ja ehdottaneet, että keskeisimmät validiteetit riippuvat valitun toimintatutkimuksen muodosta. Validiteeteista dialoginen validiteetti soveltuu kaikkiin toimintatutkimuksen muotoihin. Nämä toimintatutkimuksen muodosta riippuvat keskeisimmät validiteetit on kuvattu Kuviossa 1.15. (Jantunen ym., 2013):



Kuvio 1.15. Toimintatutkimuksen tyypillisimmät tutkimusmuodot ja niiden keskeisimmät validiteetit (Jantunen ym., 2013).

1.3.2 Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimukset tiivistetysti

Seuraavassa on kuvattu taulukoissa Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimukset tavoitteineen ja toimenpiteineen. Tutkijat analysoivat hankkeen päättyessä toimintatutkimuksiaan määritellen toimintatutkimuksensa muodon ja toimenpiteet validiteetin lisäämiseksi. Toimintatutkimus 1 tutkijoina toimivat Arcadan ja Seinäjoen ammattikorkeakoulujen tutkijat ja sen aiheena oli Sitoutumista ja luottamusta edistävä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen (Ks. taulukko 1.3.). Toimintatutkimus 2, jonka teemana oli Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa, jakautui kahteen osioon Työterveyslaitoksen ja Vaasan yliopiston tutkijoiden kesken (Ks. Taulukot 1.4. ja 1.5.). Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkija vastasi Toimintatutkimus 3:sta Yhteisen ymmärryksen luominen ja sen hyödyntäminen palveluinnovoinnissa (Ks. Taulukko 1.6.). Toimintatutkimus 4:sen Osallistuvan innovaatioprosessin johtamisen työvälineen ja hyvät käytänteet tutkijatahona toimivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun tutkijat (Ks. Taulukko 1.7.).

Taulukko 1.3. Toimintatutkimus 1: Sitoutumista ja luottamusta edistävä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen.

Toimintatutkimuksen kohde	Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri
Työyhteisö	Psykiatrian tulosalue
Käytännönläheiset tavoitteet	<p>1. Muuttaa johtamista dialogisempaan ja horisontaalisempaan suuntaan luottamuksen, sitoutumisen, työhyvinvoinnin, johtamisen ja innovaatiotoiminnan viitekehyksessä</p> <p>2. Seurata tutkimuksen rinnalle rakennetun kehityshankkeen etenemistä</p>
Tutkimukselliset tavoitteet	<p>1. Selvittää luottamuksen, sitoutumisen, työhyvinvoinnin, johtamisen ja innovaatiotoiminnan tilaa, niiden välisiä yhteyksiä ja edistämistä laadullisten ja määrällisten menetelmien avulla</p> <p>2. Tuoda tutkimustuloksia hyödynnettäväksi kehityshankkeessa osallistuvan innovaatiotoiminnan ja hankkeen vaikuttavuuden edistämiseksi</p>
Tehdyt toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Videoituja reflektiopajoja • Teemaryhmien kokouksia, esimiesryhmän kokouksia • Ryhmä ja yksilöhaastatteluja ennen interventiota ja sen jälkeen • Kyselyt ennen interventiota ja sen jälkeen • Infotilaisuuksia, koulutuspäiviä, tulosseminaarit
Tutkijan toimijuus	Tuottaa tietoa prosessin, muttei ole vastuussa interventiosta / Osallistuu intervention toteutukseen aktiivisesti (osin)
Toimintatutkimuksen muoto	Käytännönläheinen /vapauttava toimintatutkimus
Toimenpiteet validiteetin parantamiseksi	<p>Dialoginen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kriittinen keskustelu ja reflektio olivat keskeisessä roolissa koko hankkeen ajan. - Tutkimustuloksia tuotiin reflektiopajoihin kriittiseen keskusteluun ja reflektointiin. <p>Tulosvaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tulosalueelle luotiin uudenlainen johtamisjärjestelmä (2 vuoden kokeilu) - Osittain marginaalista kehitystä koskien teemoja, mutta osittain myös merkittävää tilastollista kehitystä. - Tavoitteet saavutettiin <p>Prosessivaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosessia veti ulkopuolinen asiantuntija-konsultti ja siihen osallistui eri henkilöstöryhmien edustajia laaja-alaisesti - Tutkimuskysymykset olivat keskeisiä teemoja prosessin aikana <p>Demokraattinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflektiopajoihin ja teemaryhmiin osallistui henkilöstöä eri ammattiryhmistä ja eri tasoilta organisaatiosta - Kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden valinta tapahtui yhteisen päätöksenteon pohjalta <p>Katalyyttinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toimenpiteet auttoivat koko organisaation jäseniä ymmärtämään tutkimuskohteen ja sen merkityksen - Tulosalueelle kehittyi jaettu ymmärrys johtamisjärjestelmän merkityksestä - Koko henkilöstö sitoutui pääasiallisen tuloksen, uuden johtamisjärjestelmän, jatkokehitykseen.

Taulukko 1.4. Toimintatutkimus 2: Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa A.

Toimintatutkimuksen kohde	Laihia-Vähäkyrö yhteistoiminta-alue
Työyhteisö	Terveyskeskus
Käytännönläheiset tavoitteet	Selvittää, miten esimiestyöllä voidaan vaikuttaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen muutoksen keskellä. Selvittää kuinka muutoksen keskellä esimiehet voivat saada aikaan positiivisen kehittämisen kierteen.
Tutkimukselliset tavoitteet	1. Kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten toimittiin ja mikä vaikuttaa osallistuvaan innovaatiotoimintaan 2. Inspiroida esimiehiä kehittämään toimintaansa
Tehdyt toimenpiteet	Haastattelut ja työpaja sekä selvitys toiminnan vaikuttavuudesta
Tutkijan toimijuus	Ulkopuolinen havainnoija
Toimintatutkimuksen muoto	Käytännönläheinen toimintatutkimus
Toimenpiteet validiteetin parantamiseksi	Dialoginen validiteetti: - Kehittämistoimenpiteitä on reflektoitu esimiestyöryhmässä - Tutkijatapaukset Tulosvaliditeetti: - 80 prosenttia esimiehistä kiinnitti huomiota henkilöstön mukaan ottamiseen hankkeen loppukyselyn mukaan. Demokraattinen validiteetti: - Työpajoihin kutsuttiin kaikki esimiehet - Satunnaisotannalla valittiin haastateltaviksi jokaisesta henkilöstöryhmästä sekä lääkäreitä että hoitajia ja vastaanottohenkilöstöä - Kyselytutkimukseen osallistui yli 43 % yksikön henkilökunnasta Katalyyttinen validiteetti: - lähiesimiehet ymmärsivät osallistuvan innovaatiotoiminnan merkityksen ja kuinka siihen vaikutetaan

Taulukko 1.5. Toimintatutkimus 2: Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa B.

Toimintatutkimuksen kohde	Perusturvayhtymä Akseli ja Kuntayhtymä Kaksineuvoinen
Työyhteisö	Terveyskeskuksen vuodeosasto ja kotihoidon tiimi
Käytännönläheiset tavoitteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakentaa yhteistä ymmärrystä asiakastarpeiden muutoksista ja niiden vaikutuksesta arkityöhön ja sen kehittämiseen 2. Löytää esimiestyön käytäntöjä, jotka tukevat yhteistä kehittämistä sekä "ituja" uudennlaisista toimintatavoista, sekä jalostaa näitä käytäntöjä edelleen 3. Antaa osallistujille välineitä omien ja työyksikön toimintatapojen reflektointiin ja kehittämiseen
Tutkimukselliset tavoitteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rakentaa yhteistä ymmärrystä asiakastarpeiden muutoksista ja niiden vaikutuksesta arkityöhön ja sen kehittämiseen 2. Tuottaa tietoa työstä, työn ja asiakastarpeiden muutoksista sekä niiden vaikutuksista työyksikössä tehtyyn kehittämistyöhön, lähesimiesten toimintatapoihin ja organisaatiotason kehittämistoimintaan
Tehdyt toimenpiteet	• Starttiseminaarit, haastattelut ja esimiestyöpajat
Tutkijan toimijuus	Osallistuu intervention toteutukseen aktiivisesti
Toimintatutkimuksen muoto	Vapauttava/käytännönläheinen toimintatutkimus
Toimenpiteet validiteetin parantamiseksi	<p>Dialoginen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimiestyöpajoissa on esitetty tutkijoiden tulkintoja tutkittavien organisaatioiden esimiehille – esimiesten havainnot tukivat tutkijoiden tulkintaa, mutta myös auttoivat kehittämään tulosten tulkintaa - Tuloksia on esitetty vertaisarvioituissa konferenssiartikkeleissa sekä niistä on keskusteltu koko Osuva-tutkimushankkeen tutkimusryhmässä <p>Tulosvaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutkimus tuotti vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin: tietoa osallistuvaa innovaatiotoimintaa tuottavasta esimiestyöstä terveyskeskuksen vuodeosaston ja kotihoidon kontekstissa <p>Prosessivaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutkimusprosessi on käynyt läpi eettisen arvioinnin. Tutkijat ovat käyneet keskustelua tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista tutkimusprosessin eri vaiheissa, ja arvioineet kutakin vaihetta suhteessa tutkimuskysymyksiin. <p>Demokraattinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työpajojen/ haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa keskiössä olivat organisaation paikalliset toimintatavat, niiden erityispiirteet ja kehittämisen mahdollisuudet. - Työpajojen suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin sekä tutkijoiden tuottamaa, osallistujien omasta työstään keräämää aineistoa. Aineistoa hyödynnettiin työn kehittämisen analyysivälineiden rakentamisessa - Työpajoissa myös testattiin ja edelleen kehitettiin tutkimuksen tuloksia <p>Katalyyttinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työpajainterventoiden ja niissä käytettyjen analyysivälineiden arvioitiin tukevan nykyisten kehittämisen tapojen analysointia osallistuvan innovaatiotoiminnan näkökulmasta sekä edistäneen esimiesten osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittymistä.

Taulukko 1.6. Toimintatutkimus 3: Yhteisen ymmärryksen luominen ja sen hyödyntäminen palveluinnovoinnissa.

Toimintatutkimuksen kohde	EKSOTE:n oppilashuollon Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja perusopetukseen liittyvän palvelutarjonnan kehittäminen
Työyhteisö	Viranomaisverkosto, joka koostuu Lappeenrannan Kaupungin kasvatus- ja opetustoimen sekä EKSOTE:n lukuisten yksiköiden edustajista (mm. Oppilashuollon palvelut, Perheneuvola, Lapsi- ja nuorisovastaanotto, Lastenpsykiatria, Nuorisopsykiatria, Lastensuojelu)
Käytännönläheiset tavoitteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auttaa palveluihin liittyviä osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tarpeita, tavoitteita ja haasteita 2. Lisätä tietoisuutta asiakkaiden tarpeista 3. Auttaa asianomaisia luomaan yhteisen tavoitteen oppilashuollon palveluiden kehityssuunnasta 4. Tukea yhteisen tavoitetilan pohjalta tapahtuvaa palvelukonseptointia
Tutkimukselliset tavoitteet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvittää oppilashuollon palveluiden toimintaympäristön nykytila 2. Kehittää, kokeilla ja evaluoida yhteisen ymmärryksen luomiseen tähtäviä käytännön toimintatapoja 3. Luoda ymmärrys siitä miten yhteistä ymmärrystä voidaan hyödyntää palvelusuunnittelussa
Tehdyt toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Neljä työpajaa viranomaisverkoston edustajien kanssa, joissa on edetty nykytilan kartoituksesta yhteisen tahtotilan kiteytystä kohti • Työpajoissa kerätyn aineiston kokoaminen ja jalostaminen jatkotyöskentelyä varten • Palveluiden käyttäjinä olleiden vanhempien kuulemistilaisuus • Tilaisuudet tuloksista keskustelua varten
Tutkijan toimijuus	Osallistuu intervention toteutukseen aktiivisesti
Toimintatutkimuksen muoto	Vapauttava toimintatutkimus
Toimenpiteet validiteetin parantamiseksi	<p>Dialoginen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpajojen tuloksia esiteltiin osallistujille keskusteltavaksi Työpajan tuloksia reflektoidaan erilaisiin teoreettisiin näkökulmiin <p>Demokraattinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpajoihin kannustettiin osallistumaan kaikkia tunnistettuja osapuolia • Uudet työpajat suunniteltiin vanhojen työpajojen tuloksien pohjalta <p>Katalyyttinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työpajatyöskentely kohdistui osallistujien kannalta merkityksellisiin asioihin • Työpajat pyrkivät lisäämään ymmärrystä koetuista haasteista

Taulukko 1.7. Toimintatutkimus 4: Osallistuvan innovaatioprosessin johtamisen työvälineen ja hyvät käytänteet.

Toimintatutkimuksen kohde	Jyväskylän kaupungin perusturvapalvelut, Jyväskylän hoivapalveluyhdistys Ry
Työyhteisö	Jyväskylän kaupungin Sote-johto, valitut pilottikohteet, Sporttipäiväkot
Käytännönläheiset tavoitteet	1. Innovaatiotoimintaa ja sen johtamista koskevien työtapojen etsiminen ja vahvistaminen 2. Käytäntölähtöinen kehittäminen valittujen pilottien osalta
Tutkimukselliset tavoitteet	1. Selvittää millaisia kokemuksia työntekijöillä, esimiehillä ja asiakkaila on palveluiden kehittämisestä osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmin 2. Selvittää miten työntekijät, esimiehet ja asiakkaat kuvaavat palveluinnovaation rakentumisprosessia
Tehdyt toimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessikonsultaatiolla toimineita pilottiryhmiä • Palvelumuotoilua hyödyntäneitä pilottiryhmiä • Johdon valmennus • Kehittämisen- ja valmennuspäiviä • Ryhmähaastatteluja
Tutkijan toimijuus	Osallistuu intervention toteutukseen aktiivisesti
Toimintatutkimuksen muoto	Käytännönläheinen toimintatutkimus
Toimenpiteet validiteetin parantamiseksi	<p>Dialoginen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kaikkien pilottien tulokset käyty läpi pilotteihin osallistujien kanssa ja reflektoitu - Prosessikonsulttien väliset reflektiot - Tutkijatapaamiset <p>Tulosvaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pilotit rakennettiin toimijatahon tavoitteista käsin ja todellisiin tarpeisiin - pilotit tuottivat tilaajalle asetetun tavoitteen mukaisen tuloksen <p>Prosessivaliditeetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pilottien eteneminen rakennettiin prosessikonsultaation periaatteille ja niistä arvioitiin ja tarkennettiin prosessin kuluessa ja lopuksi <p>Demokraattinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - osa piloteista rakennettiin edustuksellisuus-periaatteen mukaan, johtamispilotit olivat tarkoitettu kaikille johtajille - Osallistujia veloitettiin keskustelemaan työyhteisössään laajemman osallistumisen aikaansaamiseksi <p>Katalyyttinen validiteetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pilotit tuottivat osallistujille ja toimijatahoille tietoa päätöksenteon tueksi sekä lisäsivät osallistujien, perusturvalautakunnan ja myös kaupunkijohdon ymmärrystä kehittämis- ja innovaatiotoiminnan edellytyksistä

1.3.3 Toimintatutkimuksen metodologiaa koskevat aineistot ja niiden analysointi

Analysoitavan aineiston muodostavat tutkijatapaamisista tehdyt litteraatiot (3 kpl) sekä tutkijoiden antamat kirjalliset palautteet keväältä 2014 sekä tutkimuksen lopussa kerätyt tutkijoiden tulokset edellä kuvattuihin taulukoihin tutkijan roolistaan ja toimintatutkimuksen luonteesta ja validiteetista. Taulukoihin, jotka on rakennettu edellä olleen teoreettisen rakenteen mukaisesti, tutkijat ovat itse määritelleet tutkimuksen päätyttyä suhteensa toimintatutkimusta koskeviin teoreettisiin jäsennyksiin. Rakenne ja tarkastelunäkökulma ovat tutkijoille ennalta tuttuja, sillä he ovat tarkastelleet samalla rakenteella toimintatutkimuksiaan niiden käynnistyessä 2012 (vrt. Jantunen ym., 2013).

Aineisto on analysoitu litterointien osalta sisällönanalyysinä tunnistuen ja erotellen niistä ensin keskustelujuonteet, jotka sisältävät kuvauksia tutkijaroolista ja tutkijan paikasta tutkimusprosessissa. Tutkimusorganisaatioiden, tutkijoiden ja konsulttien anonymiteetin suojaamiseksi tässä artikkelissa ei lainauksien yhteydessä esitetä mistä aineistoista ne ovat peräisin.

1.3.4 Tulokset: Tutkijaroolin rakentuminen

Osuva-tutkimushankkeen alussa pohdittiin, millaista toimintatutkimusta kukin tekee ja miten tutkijat määrittelevät omaa tutkijarooliaan. Tämä on merkittävä keskustelu, sillä siinä nostetaan esille ajatus tutkijaryhmän yhdessä tekemisestä ja sen suhteesta hankkeen tavoitteisiin. Kiinnostavaa on ajatus tutkijan objektiivisuudesta ja subjektiivisuudesta sekä paikasta interventiokentässä:

N3: „koska kyllähän toimintatutkimuksista kun puhutaan niin kaiken lähtökohdahan on se että, tutkija on siinä subjektina mukana ja, hän voi siihen osallistua, ja ne päästrategiathan on vaan että se on joko tämmönen että, hän jopa tuottaa valmiiksi vain sen intervention, ja menee ja puhuu siihen tiettyjä kohdeorganisaatioita mukaan et ootteko te kiinnostuneita että mulla on mielessä tällanen, tutkimus jossa, tehtäs tämmönen interventio ja sitten hän tavallansa puhuu ympäri tietyt kohteet että, he tulee siihen hänen juttuunsa mukaan. No sitten se toinen, lähtökohdahan on se, että aletaan yhdessä tehdä alusta asti sitä juttua, joku kohdeorganisaatio on kiinnostunut kehittämään jotakin tutkija menee sinne, ja ne lähtee yhdessä miettimään sitä prosessia. Ensiksi kartotetaan, sitten keskustellaan mikä olis tavote, mikä on kehittämisen tavote, sitten siitä lähdetään menemään.”

M3: [naurahtaa] ”Joo. Varmasti yks keskeinen, kysymys tässä kun puhutaan interventiosta niin on se et mitä me oikeestaan ymmärretään sillä. Et, nyt kun puhutaan tämmöisestä että, tehdään toimintatutkimustyyppisesti, kerätään organisaatiosta tietoa ja reflektoidaan sen organisaation, edustajien kanssa sitä meidän, jäsenystä ja kehitetään sitä meidän yhteistä ymmärrystä eteenpäin, niin tähän on tietyllä tavalla interventio. Mutta sitten jos me ajatellaan interventiota kehittämishankkeena, toimenpiteenä siellä organisaatiossa niin, mä ainakin oon,

täs meiän suunnitelmissa vetäny sen rajan että me tehdään tätä ensimmäisen tyyppistä, interventiota ja sitten jos siellä lähtee, esimerkiksi kaivetaan esille näitä osallistuvan innovaatiotoiminnan ituja ja, toimintamalleja ehkä jotain, tästä konsortioista esiinnousseita, toimintatapoja ja niiden levittämistä siellä organisaatioissa niin me ei lähetä tekemään sitä, me voidaan kertoa et tämmösiä on. ”

Tutkimukseen rakentui monia erilaisia tutkijarooleja ja tapoja vaikuttaa. Tätä roolia jäsennettiin toimintatutkimusten aikana uudelleen ja näin tarkentuivat tutkijan paikka ja suhde muihin toimijoihin. Samanaikaisesti puhuttiin luotettavuudesta subjektiivisuus/objektiivisuus akselilla.

N2: ”... mistä te lähdette niitä, interventioideoita nyt sitten, lähetteks te sieltä, aineistosta ..., analysoimaan mitä te lähdette tekeen ja kokeilemaan vai onks nyt liian aikasta puhua, näistä interventioista.”

N3: ”Meillähän on kato se, ulkopuolinen konsultti ... että meiän pitäs tavallansa kuitenkin tutkijana huolehtii, että siellä tapahtuu riittäviä, ... koska tutkimusta me tehdään ja odotusarvot on että interventiot alkaa syksyllä niin meil on kans se että minkälaisia sieltä nyt nousee tämän konsultin, vetämissä... mutta tää on mielenkiintoinen teema keskustella (kuinka, tää toimii).”

N1: ”... mua kiinnostaa se teiän (tutkimus) ... te ootte toimintatutkijoita ja (sit on erikseen) konsultti (meillä) Y päässä on niin, siis (munko rooli tos) on se että mä oon esimerkiksi se valmentaja.”

N2: ”tää on aika.. monitahonen juttu. Ei olla ulkopuolisia mutta kuitenkin pitäs pyrkiä olemaan ulkopuolisia.”

N5: ”Saako kysyä miks pitäs pyrkiä olemaan ulkopuolinen?”

Lopulta jäsenyi myös käsitys interventioista, siitä, minkätasoisia interventioita ollaan tekemässä.

N2: ”Ja jotenkin must tuntuu että, näin kun mä oon tässä kuunnellu teitä niin teil on näiden, interventioiden suhteen aika isoja ajatuksia, et mitä ne interventiot on että, kun me ei niitä, tämän mun käsitteistöni, interventio voi olla ihan vaan se että, me ohjeistetaan sitä että miten muutoksesta kerrotaan. Ja tulee jonkinlainen ohjeistus siitä että, (mä otan) tätä mun omaa caseani että, kun on tää YYY niin, mitä asioita henkilöstö toivoo, heille kerrottavan et mä kerään sitä aineistoa sieltä, ja sit mä kerron, mitä asioita niiden pitää tiedottaa. Ja sit me yhdessä mietitään, heiän kanssaan mä voisin ottaa sit sinne, jonkun viestintäalan ihmisen mukaan, puhumaan siitä että, no mitä nyt, miten tämä asia nyt, missä vaiheessa sitä tietoa

tulee. Ja se interventio mikä me voidaan täältä tuoda, niin on siihen, osallistuvuuteen, se että voi osallistua, niin pitää edes tietää missä mennään.”

N1: ”Hei, siis täähän on hienoo et meil on erilaisia näkökulmia kuuluu ollakin näin ja.. Sit tällanen ajatus miksei voi kirjottaa esimerkiksi intervention variaatioista, toimintatutkimuksessa niin lähtee niistä pienistä askeleista, siitä että jo se et on valittu tutkimuskysymykset, joitten suunnalta lähetään katsomaan ilmiötä se on jo, tietyllä tavalla suuntaa jotakin, ja sitten mitä se aineisto, sit kertoo ja mitenkä, aineisto kertoo ja, millä painotuksilla mitäkin tiedotetaan ja, näin pois-päin saati sitten et tehään, sen jälkeen jotakin tai laitetaan porukka tekemään itse olemaan jonkinasteisesti mukana tai käyttämällä vierastyövoimaa tai, mitä tahansa et tää ois tosi viehättävää, mä kuvitteleisin että tulis tätä repertuaaria.”

Kun tutkimus etenee, tulee kokemusta tutkijan roolista ja mahdollisuuksista sekä tehdyistä valinnoista. Seuraavassa esimerkissä on pohdittu toimintatutkijan paikkaa:

N2: ”Mikä tässä nyt on, ydinjuttu?”

N8: ”... me, ollaan tultu monesta tulokulmasta, esitelty hirveen monia mahdollisuuksia mistä me ollaan voitu lähteä tähä (tuloksiin), nyt sieltä alkaa jotkut, jäädä, ja pysyä. Ja nyt, sitä kautta me pikkuhiljaa tullaan pääsee siihen, et me, löydetään niille myöski paikka, että onko joku joka, tulee ennen tai joku joka toimii periaatteena.”

Tässä yhteydessä käydään keskustelua myös tutkimuksen luotettavuudesta sekä siitä, miten jo saatuja aineistoja käsitellään tai sekoitetaan. Samalla pohditaan, millaista raportointia ollaan tekemässä ja miten pidetään yllä tutkimusosaamista:

N8: ”just vaarana tää mitä sä sanoit, että sekottuu aineistot, eikä pitäydytäkää enää omassa aineistossa?”

M4: ”Siis väistämättä tulee käymään tulkintaosiossa niin että...”

N8: ”..(Meillä ne) sekottuu.”

M4: ”..aineistot tulee sekottumaan. Taikka, kokemukset, vois sanoo näin että, tutkijan kokemukset tulee, sekottumaan, eli se, vyöryy päälle, kaikki se mitä..

N8: ”Niin jos mä aattelen (--) mä mietin et sillo jos me, kootaan käsikirjaa yhteisinä tuotoksina esimiehille mitkä on hyvii käytäntöjä, kaikkihan saa mennä sekasi siinä. Siinä saa mennä, mut sillon kun me kirjoitetaan omasta tutkimuksesta tieteelli(stä) siihen aineistoon perustuen ni siinä ei saa mennä, sekasin.

(Sen) pitää perustuu juuri siihen aineistoon olla löydettävissä sieltä ne. Kylhän toki meidän pitää pitää tiede kirkkaana.”

Tutkijatapaamisissa tukijoiden roolitukset tulevat kuvatuksi heidän jatkuvien tutkimusvalintojensa ja myös yhdessä rakennettujen keskustelujen kautta, joista esimerkiksi edelliset tekstinäytteet. Tutkimushankkeen lopussa tutkijat palaavat tutkijanrooliin ja kuvaavat sitä seuraavasti:

”Ymmärrykseni on lisääntynyt siitä, että toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on osallistuva, subjektiivinen (aktiivinen toimija). Aktiivinen osallistuminen ei kuitenkaan ole vierasta: nykyään suuri osa hankkeistamme sisältää myös monenlaista kehittämistä ja yhteydenpitoa. Osuva-tutkimushankkeessa olen päässyt seuraamaan toimintatutkijoiden pohdintaa tutkimuksesta. Se on opettanut, ja on ollut antoisaa yhdistää erilaisia lähestymistapoja unohtamatta kuitenkin tieteellisiä kriteerejä.”

”Tutkijan rooli: siltä väliltä (ei objektiivinen muttei kovin osallistuvakaan). Tässä osallistujina ovat olleet enemmän yhteiskehittämiseen osallistuvat tutkijat, eivätkä organisaatiot, kuten monissa muissa kyselyissä (kuulemme usein kyselyihin osallistuvien organisaatioiden vastaajia). Suhde aineistoon: lähempänä teoriaa testaavaa, mutta osittain myös yhteistyössä tutkimme ja synnyttämme uutta.”

Hankkeen lopussa tutkijat nimeävät toimintatutkimuksiaan käytännönläheisiksi (2 kpl), vapauttavaksi (1 kpl) tai sekä käytännöllis-vapauttaviksi (2 kpl) toimintatutkimukseksi. (Ks. Taulukko 1.3-1.7). Toisaalta moni toteaa, että käsitys toimintatutkimuksesta ei ole suuremmin muuttunut. Näissä kommenteissa tutkija on aktiivinen, tutkija, ilmiöiden esiin nostaja, kuitenkin toimitaan tutkimus edellä.

”Ajatukseni eivät ole juurikaan muuttuneet. Lähestymistavassa, jota edustan tutkijan rooli interventiossa on tukea osallistujien oppimista omasta työstään. Tutkija on siis aktiivinen osallistuja. Objektiivisuus/ subjektiivisuus ulottuvuus ei ole täysin rinnasteinen osallistumisen osalta. Puhdasta objektiivisuutta sinällään ei ole olemassa, tutkija tulkitsee tilannetta oman tulkintamallinsa kautta myös koe/kontrolli-asetelmaan perustuvissa tutkimusasetelmissa.”

Tutkimuksen luotettavuudesta puhutaan hankkeen lopussa. Jokainen tutkija on kirjoittanut omaan osatutkimukseensa luotettavuudesta. Luotettavuuteen palataan myös kevään 2014 palautteissa:

”Keskeistä on kuitenkin tehdä oma tulkintamalli tietoiseksi, ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Teorian testaus- uuden synnyttäminen ulottuvuus on hieman haastava arvioitava. Näen, että ne ovat rinnakkaisia. Miltä osin teoria toimii ja selittää, miltä osin teoriaa tulisi täydentää.”

Tutkijat tunnistivat myös teknisen toimintatutkimuksen intressin ohjaavan itseään määritellen kyseessä olevan ennemmin teoriaa testaava tutkimuksen, liukuen kohti interventiotutkimusta.

”Osuva-tutkimushanke ei ole muuttanut ajatuksiani tutkijan roolista tai toimintatutkimuksesta; mutta olen pääosin päässyt toteuttamaan omia näkemyksiäni. Ehkä puhuisin toimintatutkimuksen sijaan kehittävästä tutkimuksesta tai interventiotutkimuksesta; tämä hanke on vahvistanut näkemystäni vahvan teoreettisen viitekehyksen merkityksestä ja sen näkyväksi tekemisestä esim. interventioiden suunnittelussa tutkijaryhmässä.”

1.3.5 Arat asiat ja tutkijaroolit

Tutkijat käsittelivät monta kertaa omaa rooliaan ja tapaansa tehdä tutkimusta. Eri toimintatutkimukset tekivät erilaisten määrittelyt tutkijan roolille sekä tavalle, miten aktiivisesti ollaan sisällä kohdeorganisaatiossa. Yllätyksenä voi tulla tutkimuskohteessa olevat ratkaisemattomat kysymykset, aratkin asiat, jotka puolestaan haastavat tutkijan roolia. Kun tutkija alkaa tulla tietoiseksi aroista asioista, hän käynnistää keskustelun itsensä kanssa ja joutuu pohtimaan rooliaan, tässä tapauksessa tutkija on päättänyt olla pääasiassa havainnoijan roolissa ja hän joutuu miettimään valintojaan uusiksi:

N2: ”Ei kyllä, mäkin mietin, sitä mun aineistoani tuolla, xxx niin, kylhän siinä, siellä suunnalla tuntuu että se suurin ongelma on nimenomaan siellä iso-, siellä pääjohdossa että ne, niitä muutoksia siellä on jatkuvasti, nyt viimeksikin mulle tuli viesti sieltä että, nyt taas on iso muutos että ne ei.. niil on, jatkuvia, isoja muutoksia johon (ne eivät), tuntuu että näitä (henkilöstöä) pakotetaan. Ja ikään ku osallistamatta, ja ilman osallistumismahdollisuutta.”

....Ja se on.. miten mä nyt sit kirjotan tämmösestä organisaatiosta jos mul on tutkimus, osallistuvasta innovaatiotoiminnasta ja, niillä on käsitys että he tuntevat että heillä ei oo mahdollisuutta, osallistua.

N6: ”Nouseeks se sun aineistosta tää et he kertoo et heil ei oo mahdollista osallis(tua)?”

N2: ”Kyllä.”

Toisaalta arat asiat saavat toimintatutkijat myös aktiivisiksi, ts. tietoiseksi tuleminen johtaa johonkin eteenpäin, tässä tutkijat menevät aineiston kanssa kertomaan ja vaikuttamaan suoraan:

N6: ”Sitähän me esimerkiks N1:n kans esitettiin, kaupungin ylimmälle johdolle ja hallituksessa asti ollaan käyty puhumassa tää probleema, et miks tulppautuu

johonki kohtaan ideat ja muut, et eihän se oo mitään salatiedettä enää, se on (kerrottu kaikille) [pp].”

N2: ”Se on kerrottu ja mäkin oon kertonu sitä, ja se tavallaan myöski, (tolppa).. ikään ku.. se voidaan kertoa myöski, mikä estää innovaatiotoimintaa, niin tämä on yksi asia joka estää, innovaatiotoimintaa jos, henkilökunnalla ei oo mahdollisuus osallistua.”

Arat asiat ovat arkoja myös siksi, että niissä paljastuu tutkimuksen epäkohtia yhteistyössä eri toimijoiden kesken, interventioissa:

M5: ”...joo siis jumalato esimerkki mikä tuolla (xxxx) oli nii oli tämä, ulkopuolinen konsultti, joka johti sitten tätä kehityshanketta niin, hänhän itse asiassa esti, innovaatiotoiminnan [naurua] pitämällä rautaisella kädellä kiinni siitä ja hänellä oli sääntöjä, kuinka toimitaan ja muuta tällaista näin.”

Mitä tehdä, kun tapahtuu isompia käännteitä, miten tutkijana asemoitua uudelleen? Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu ymmärrys muutosprosessin käännteistä ja sen dokumentoinnin tärkeydestä osana interventioita:

M5: ”Hän periaatteessa voi sanoa että, viimeks ku oli siellä niin sano että no kyllä se niin oli että tää konsultti X. Koska, hän siellä ihmiset sano sille välillä, että siis hei, ei me olla mitää alakoululaisia. ... Mut siis, siinä tuli just semmosia elementtejä jotka estää sen, innovatiivisen toiminnan joka heillä ois ollu näissä reflektio(paikoissa), niin säännöt. Ja, tämmöset näin niin.”

M4: ”Jäykän toimintamallin, väkisin läpi vieminen.”

M5: ”Joo, just tällasta näin.”

Toimintatutkimukset tuottavat tietoa muutosprosessien erilaisuudesta, mikä on rikkaus. Prosessin aikana muutoksista puhutaan, reflektoidaan, kuten seuraava esimerkki tutkijatyöpajasta kertoo:

N6: ”Jostakin oon luku että mitä vakavampien muutoskriisien kanssa työyhteisöt on tekemisissä, niin sitä suurempi houkutus on lisätä auktoriteettiä. Ja tää on yks sellanen joka on luultavasti, näkyvissä aika monestaki aineistosta, että mitä enemmän alkaa tulla kuormaa ikäville asioille ni ajatellaan että, auktoriteetti (--se kuorma vaan pusketaan läpi, ja pelätään et jos se aukastaan vaikka se osallistavampi ja osallistuvampi työtap, siihen, esimerkiks puheeksottamiseen tai asioitten läpi, työskentelemis(-) tai mitä tahansa siinä sitte käytetäänkään, yleensä, niin pelätään sitä, että se tuo lisää jotenki kuormaa, vaikka loppupeleissä,

se, ku oli se (bri)(-)juttu niin siellähän oli tää yks kun.. vai sulla oli se kuntoutus-osasto, kellä se oli? Sulla se oli se kuntoutusyksikkö. Sä kysyit että mitä ihmettä (ne) siellä oli tehny kun niillä oli niin paljon, paremmat tulokset niin nehän oli siellä, puhuneet sitä muutosta yhdessä läpi.”

N2: ”Joo.”

N6: ”Puhuneet muutosta yhdessä läpi. Keskustelleet.”

M5: ”Tähän sopii hyvin, tuo auktoriteettijuttu niin tähän sopii hyvin täytyy, koittaa muistaa, (Hans-Georg Gadamerin) ajatukset auktoritäärisestä ja auktoritatiivisesta auktoriteetista jotka (ovat aivan toisenlaisia). Auktoritatiivinen taas auktoriteetti joka (--)mahdollistaa erinomaisen, paljon, innovatiivista toimintaa, ja myös tavallaan jakaa valtaa, ihmisille et se ei ole valta ei ole jonkun omistuksessa. Auktoritäärinen taas on sellanen joka, on (--)”

M4: ”Kahmii.”

M5: ”..minä, kahmin (sen) jolla on valta. Tämmönen, auktoriteetti ei itse asiassa ole edes auktoriteetti vaan se, (periaatteessa) kääntyy itseään vastaan koska sillon rupee toimimaan anarkia. Ihmiset tekee aivan niin kun he haluaa. Toisen, tämän auktoriteetin selän takana. Mut sekihä on tietysti omanlaista innovatiivisuutta sitten.”

N8: ”Venkoilu lisäänty [naurua].”

M4: ”Venkoilua! Venkoiluinnovatiivisuus.”

1.3.6 Pohdinta

Yhteenvetona voi sanoa, että vaikka toimintatutkimuksen muoto ja tutkijan rooli ovat tutkimuksen alussa aina määritelty, ne kuitenkin tulevat testatuksi ja jalostuvat tutkimuksen aikana. Tutkija elää aineistonsa kanssa sekä on eri tavoin kiinni tutkimuskohhteessaan. Tässä useita tutkijoita ja tieteenaloja yhdistävässä tutkimushankkeessa voitiin havaita, että tutkijat määrittelivät osassa toimintatutkimuksia tutkimuksen alussa ja lopussa sekä tutkimuksen muodon että tutkijan roolin eri tavoin. Tämä kuvastaa osin toimintatutkimuksen reflektiivistä luonnetta, jossa tutkija saattaa joutua muuttamaan toimintatapaansa ja rooliaan saavuttaakseen tutkimukselle asetetun tavoitteen.

Kiinnostavaa on se, että kaikista tutkijatapaamisista kerätyistä aineistoista tulee esille, että tutkija on väistämättä eri tavoin subjektiivisesti kiinni tutkimuskohteessa (vrt. Heikkinen, 2001), vaikka hän ammatillisen objektiivisesti lukee aineistoja. Kun taas lukee tutkimusten raportteja ja artikkeleita, tutkijat kirjoittavat tutkimus edellä,

objektiivisemmin. Onko niin, että toimintatutkimus rakentuu monikerroksisesti: kun tutkija reflektoi tutkijayhteisössä, hän reflektoi tutkimuksen tuloksia, omia ajatelmiaan sekä sitä dataa, joka tulee ohi virallisen aineiston sen mukaan, miten kiinni/syväällä hän on tutkimuskohteessa?

Toimintatutkimuksen eri muotojen tunnistaminen (Taulukko 1.1.) on tärkeää, sillä niillä on erilaiset filosofiset taustat, ja niiden tieteellisyyttä näinollen arvioidaan erilaisilla kriteereillä. Newtonin ja Burgessin (2008) mukaan kaikille toimintatutkimuksen muodoille on keskeistä kuitenkin dialogisen validiteetin tavoittelu (Taulukko 1.2). Osuva-tutkimushankkeen tutkijatapaamiset toimivat tutkijayhteisön kriittisen keskustelun ja reflektoinnin foorumina. Tutkijatapaamisia voidaan pitää keskeisenä dialogisen validiteetin tavoittelun keinona. Tässä tutkimushankkeessa näyttäytyi tuloksena, että toimintatutkimuksen muoto on altis muuttumaan, jolloin juuri dialogisen validiteetin varmistaminen tutkijayhteisön reflektion kautta osoittautui merkitykselliseksi koko tutkimushankkeen tieteellisyyttä ja luotettavuutta lisäävänä menettelynä. Tämä havainto tukee myös tutkijayhteisön yhteiskehittämisen merkitystä.

Toimintatutkimus on interventiivistä monella tapaa: jo jonkun ilmiön tarkempi tarkastelu, raportointi eteenpäin on interventio tutkimuskohteelle. Tutkija asemoituu tutkimusmateriaalinsa ja tutkimuskohteeseensa eri tavoin: kun toinen tutkija kertoo tuloksia ja havainnoi, mitä tapahtuu, toinen tutkija vie aineistoa päättäjille ja osallistuu siitä jalostuvaan päätöksentekoon ja konkreettisten toimenpiteiden rakentamiseen ja seurantaan. Tähän juuri O'Brien (1998) viittaa, että toimintatutkimuksen etiikkaan kuuluvat juuri tällaiset asiat ja ne tulee huomioida jo toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Toimintatutkimus haastaa tutkijan positioimaan itseään jatkuvasti: mitä arempia asioita paljastuu, sitä huolellisemmin tutkija miettii, miten niitä kuvaa ja mitä muuta hän tällä tiedolla tekee. Tältä osin toimintatutkimus kohtaa tutkimuseettisiä ja tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä teemoja tutkimusprosessin eri vaiheissa ja on myös tutkijaa kuormittavaa. Tutkijayhteisön reflektiolla voidaan olettaa olevan myös tutkijan jaksamista tukeva ja tutkijaa voimaannuttava rooli.

Tämä artikkelin aineiston luotettavuutta voi tarkastella raportissamme yksittäisten osatutkimusten tulosten kautta ja päinvastoin, siten se tuo lukijalla kiinnostavan lisäluokituksen. Tämä myös paljastaa Osuva-tutkimushankkeen lisäarvon: tutkijat esittäytyvät lukijalle mahdollisimman vilpittömästi sekä tutkijajäseninä että yksittäisten osatutkimusten tuloksissa. Kyse on innovaatioiden tutkimisesta ja mahdollistamisesta sekä tutkimuskohteesta että tässä tapauksessa myös tutkimusprosessissa.

Lähteet

- Anderson, G. L. & Herr, K. (1999). The New Paradigm Wars: Is There Room for Rigorous Practitioner Knowledge in Schools and Universities? *Educational researcher*, 28 (12), 12-40.
- Grundy, S. (1988). Three modes in action research. Teoksessa S. Kemmins and R. McTaggart (toim.) *The Action Research Reader*. Deaking University Press.
- Heikkinen, H. L. T. (2001). Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola J & Valli R (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Gummerus: Jyväskylä. 170-185.
- Heikkinen, H. L. T. (2006). Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio and L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Dark Oy.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio and L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Dark Oy.
- Holter, I. M. & Schwartz-Barcott, C. (1993). Action research: what is it? How has it been used and how can it be used in nursing? *Journal of Advanced Nursing*, 18 (2), 298-304.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. (2013). Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Teoksessa Virkajärvi, M. (Toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä*. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Työelämän tutkimuskeskus. 29-56.
- Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. (2011). *Action Research in Healthcare*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Lauri, S. (1997). Toimintatutkimus. Teoksessa M. Paunonen and V.-J. K. (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.
- Newton, P. & Burgess, D. (2008) Exploring Types of Educational Action Research: Implications for Research Validity. *International Journal of Qualitative Methods*, 7 (4), 18-30.
- O'Brien, R. (1998). An Overview of the Methodological Approach of Action Research. [online] <<http://www.web.ca/~robrien/papers/xx%20ar%20final.htm>>. Luettu 2.12.2014.
- Williamson, G., Bellman, L. & Webster, J. (2012). *Action Research in Nursing and Healthcare*. London: SAGE Publications

2 OSALLISTUVAN INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT

2.1 Teemaryhmät ja reflektiopajat kehittämismenetelminä

Jukka Piippo, Merja Sankelo

Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimus 1:ssä oli tarkoituksena tutkimuksen avulla kuvata työorganisaation muutostarpeita koskien osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista sekä kehittää alkukartoituksen ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta interventio, joka vastaa näihin havaittuihin tarpeisiin. Interventio suunniteltiin tutkijoiden, työorganisaation henkilöstön sekä ulkopuolisen konsultin välisenä yhteistyönä. Työorganisaatio toteutti intervention itsenäisesti yhdessä konsultin kanssa ja tutkijat olivat osallisia intervention tietyissä osissa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen periaatteella (Heikkinen, 2001) ja yhteistyössä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueen johtajien ja työntekijöiden kanssa. Organisaatiolla oli tarvetta kehittää johtamiskulttuuria nykyistä avoimempaan, ihmisläheisempään ja innovaatioita nykyistä paremmin mahdollistavaan suuntaan. Ko. organisaatio toimi tutkimuskohteenä, joka aktiivisesti tutkijoiden kanssa yhdessä oppien loi tutkimusavusteisesti uusia käytänteitä uuden teoreettisen ajattelun pohjalta. Uutena teoreettisena ajatteluna oli johtamisen perustuminen osallistuvan innovaatiotoiminnan periaatteelle.

2.1.1 Osatutkimuksen tavoitteet ja tuotokset

Tämän osatutkimuksen tavoitteena oli toimintatutkimuksen avulla (Surveyn, kyselyn, haastattelujen sekä aikaisemman tutkimustiedon pohjalta) etsiä vastauksia Osuva-hankkeen tutkimuskysymyksen 1 (Miten organisaation henkilöstön innovatiivisuus, luottamus, sitoutuminen, työhyvinvointi, organisaatorakenteet ja erilaiset johtamistavat ovat yhteydessä toisiinsa) ja tutkimuskysymyksen 2 (Miten ja millaiset sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatorakenteet, johtamistavat ja yhteistyökäytännöt edistävät innovaatiotoiminnan toteutumista) sekä tutkimuskysymyksen 4 (Millaiset johtamisen ja esimiestyön käytännöt edistävät osallistuvan innovaatiotoiminnan vaikuttavuutta); ja myös tietyltä osin muihin Osuva-hankkeen tutkimuskysymyksiin.

Lisäksi tavoitteena oli löytää sellaisia intervention muotoja, jotka edistävät luottamuksen, sitoutumisen sekä osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittymistä. Toimintatutkimuksen tarkoituksena oli myös tuottaa tietoa johtamistapojen merkityksestä luottamuksen ja sitoutumisen kehittymiseen: mitkä asiat vaikuttavat luottamuksen ja sitoutumisen kehitykseen; kuinka johtamisen eri elementeillä voidaan vaikuttaa osallistuvan innovaatiotoiminnan kehitykseen; mitä merkitystä luottamuksella on osallisuudelle ja innovatiiviselle toiminnalle.

2.1.2 Työorganisaatio

Toimintatutkimus 1:n työorganisaationa ja yhteistyötahona toimi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri, johon kuuluu kuusi kuntaa: Kemi, Tornio, Keminmaa, Simo, Tervola ja Ylitornio. Asukkaita alueella on noin 66 500, joista suurin osa asuu Kemi-Tornion alueella. Psykiatrian tulosalueella työskentelee noin 120 työntekijää koostuen eri ammattiryhmistä. Tulosalueella on Keroputaan psykiatrinen sairaala sekä viisi avohoidon poliklinikkaa. Henkilökunnasta noin puolet työskentelee sairaalassa ja puolet avohoidossa. Toimintamallina on kriisiorientoitunut, perhe- ja verkostokeskeinen avohoito. Toimintatutkimuksen ydinryhmän kohdeorganisaation puolesta muodostivat kaksi sairaanhoitajaa sekä johtava ylilääkäri/tulosalueen johtaja. Jokainen heistä käytti työaikaansa toimintatutkimukseen noin 1 htkk / vuosi.

Toimintatutkimus toteutettiin yhdessä kohdeorganisaation sekä ulkopuolisen konsultin kanssa aikavälillä 1.1.2012–31.10.2013. Kehittämistoiminta osana toimintatutkimusta organisoitiin omaksi hankkeeksi (KEROJO), jolle Tekes myönsi erillishoiduksen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda uusi johtamisen malli ko. tulosalueelle. Kehittämishankkeelle perustettiin johtoryhmä ja sen vastuuhenkilönä toimi psykiatrian tulosalueen johtaja. Toimintatutkimuksen tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää miten sitoutuminen, luottamus, työhyvinvointi, innovaatiotoiminta ja johtaminen toteutuvat, miten ne ovat yhteydessä toisiinsa ja mitkä tekijät edistävät ja estävät innovaatiotoiminnan toteutumista.

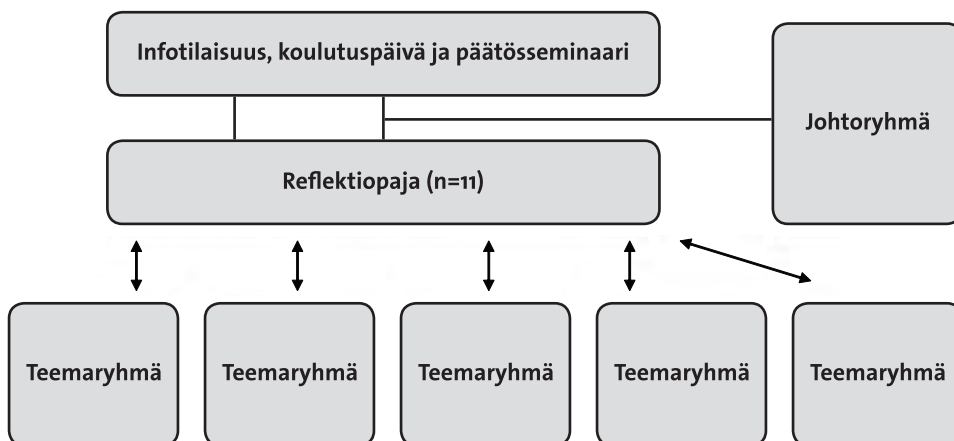
Lähtötilanteessa tulosalueen johtaminen oli organisoitu kuten muillakin tulosalueilla Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirissä. Ko. sairaanhoitopiirin ja sen tulosalueiden hallintomalli määritellään organisaation hallintosäännössä (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä 2014). Sen mukaisesti tulosalueen johtaja johtaa toimintaa ja vastaa sen yhteensovittamisesta sairaanhoitopiirin ja muiden tulosalueiden tavoitteiden kanssa. Ylihoitaja vastaa hoitotyön johtamisesta ja kehittämisestä. Ylihoitaja raportoi toiminnan tuloksista tulosalueen johtajalle ja hoitotyön sisällöstä hallintoylihoitajalle. Tulosalueella on johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii tulosaluejohtaja ja johon kuuluvat tulosalueen tulosyksiköiden johtajat sekä ylihoitaja, osastonhoitajien edustaja ja yksi tulosalueen henkilöstön edustaja. Psykiatrian tulosalueen johtajana on johtava ylilääkäri ja johtoryhmään kuuluvat hänen lisäksi toinen ylilääkäri, ylihoitaja, vastaava psykologi, vastaava sosiaalityöntekijä, osastonhoitajien edustaja ja henkilöstön edustaja. Osastonhoitajat toimivat työyksiköiden henkilöstön esimiehenä lääkäreitä lukuun ottamatta. He vastaavat hoitotyöstä ja lääkärit potilaiden ja asiakkaiden lääketieteellisestä hoidosta. Työpisteissä pidetään henkilöstökokouksia ja lisäksi järjestetään pari kertaa vuodessa ns. kehittämispäiviä. Henkilöstön ääntä kuultiin myös työpaikkademokratiakokouksissa (TPD), joita lähtötilanteessa pidettiin 3-4 vuodessa.

2.1.3 Kehittämismenetelmän kuvaus

Horisontaalisen johtamisen kehittämiseksi ja henkilöstön mielipiteiden, ajatusten ja ideoiden kuulemisen tehostamiseksi luotiin toimintatutkimuksen alussa toimintamalli (Kuvio 2.1.). Kehittämistä varten perustettiin viisi teemaryhmää ja reflektiopa-

jaksi nimetty yhteistyöfoorumi. Lisäksi malliin sisältyi infotilaisuuden järjestäminen, koulutusta ja tulosseminaarien järjestäminen projektin lopussa. Jokaiselle teemaryhmälle valittiin vapaaehtoisuuden pohjalta kaksi vetäjää. Teemaryhmien vetäjät kutsuivat kerran kuukaudessa ryhmiin työntekijöitä (n=4-6) eri työyksiköistä sillä periaatteella, että jokainen pääsee vuorollaan osallistumaan ainakin yhteen teemaryhmään. Teemaryhmien vetäjät pitivät listaa osallistuneista ja huolehtivat yhteisvastuullisesti siitä, että jokainen henkilöstöön kuuluva huomioitiin ja kutsuttiin mukaan ryhmiin. Teemaryhmien tapaamisista laadittiin muistiot, jotka laitettiin tulosalueen sisäiseen web-sivustoon, Intraan, kaikkien kiinnostuneiden luettavaksi. Jokaiselle teemaryhmälle annettiin aihe, josta keskustelua ensisijaisesti käytiin. Aiheet myötäilivät Osuvaltutkimushankkeen kiinnostuksen kohteita ja olivat: luovuus, osallisuus, sitoutuminen, luottamus ja työhyvinvointi. Teemaryhmissä tapahtuva keskustelu syntyi osallistujien tarpeiden pohjalta eli tavoitteena oli antaa osallistujille mahdollisuus tuoda esille mieltä painavia asioita ja kehittämissuhteita toiminnan parantamiseksi työyksiköissä ja tulosalueella.

Teemaryhmien lisäksi perustettiin reflektiopaja, jossa teemaryhmien vetäjät kerran kuussa raportoivat ryhmäkeskustelujen sisältöjä ja kehittämissuhteita. Reflektiopajan puheenjohtajana toimi ulkopuolinen konsultti, jolla oli pitkäaikainen kokemus yhteisöllisten kehittämisprosessien johtamisesta. Hän myös koulutti teemaryhmien vetäjät tehtäviinsä ja tuki heitä koko prosessin ajan järjestämällä mm. ohjauspalavereita säännöllisesti. Reflektiopajoissa päätettiin yhteisen keskustelun pohjalta kehittämis-toimenpiteistä, niiden vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. Niihin palattiin seuraavissa tapaamisissa, jolloin valitut vastuuhenkilöt selvittivät kehittämis-toimien edistymistä.



Kuvio 2.1. Interventio eli uusi toimintamalli johtamisen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämiseksi

Reflektiopajoihin osallistui teemaryhmien vetäjien lisäksi sairaanhoitopiirin hallinto-ylihoitaja, tulosaluejohtaja, johtoryhmän jäsenet, osastonhoitajia, yksi mielenterveyden kokemusasiantuntija ja ainakin toinen tutkijoista.

Jokaisessa reflektiopajassa oli läsnä noin 15 henkilöä. Niin teemaryhmät kuin reflektiopajatkin kokoontuivat kehityshankkeen aikana yhteensä 11 kertaa ja kaikki reflektiopajat videoitiin ja niistä kirjoitettiin muistiot, jotka laitettiin tulosalueen Intraan.

Toimintatutkimuksen interventiovaihe käynnistyi alkumittausten (Sankelo & Piippo, 2012) jälkeen helmikuussa 2011 ja päättyi lokakuussa 2013. Käynnistymisen alussa järjestettiin kaksi infotilaisuutta, jotka videoitiin, jotta myös niillä, jotka eivät tilaisuuteen päässeet, oli mahdollisuus saada tietoa Osuva- sekä KEROJO-hankkeista. Myös yksi koulutustilaisuus järjestettiin, jossa aiheena oli horisontaalinen johtaminen. Prosessin aikana ilmeni selkeitä tarpeita johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi, jonka johdosta noin puolen vuoden ajan järjestettiin kuusi ns. ”esimiespalaveria”, joissa tulosalueen kaikki esimiehet keskustelivat yhdessä johtamista koskevista kysymyksistä, johtamisen kehittämistarpeista ja kehittämistoimenpiteistä. Nämä palaverit olivat yleensä aamulla ennen reflektiopajan alkamista ja myös tutkijat osallistuivat palavereihin. Syksyllä 2013 järjestettiin ”päättösseminaari”, jossa tutkijat esittelivät prosessin aikana toteutettujen haastattelujen (alku- ja loppuhaastattelut) ja kyselyjen (mm. Osuva-henkilöstökysely) tuloksia.

Kehityshankkeen aikana tutkijat toivat reflektiopajoissa esille keskusteltaviin aiheisiin liittyviä tutkimustuloksia (surveyt sekä haastattelut). Aineisto ja reflektiopajojen keskustelut olivat siinä määrin laajoja, että tutkijoiden tuomat tulokset eivät olleet aina riittäviä, jolloin tutkijat toivat seuraaviin reflektiopajoihin tarkennettuja tuloksia henkilöstön toiveiden mukaan. Tulokset joko vahvistivat, tai sitten eivät, henkilöstön mielikuvia organisaation tilanteesta ja stimuloivat uusiin keskusteluihin. Periaate reflektiopajoissa oli avoin keskustelu teemaryhmien tuomista ajankohtaisista asioista. Reflektiopajojen toimittua jonkin aikaa huomattiin, että useissa teemaryhmissä keskusteltiin hyvin samankaltaisista asioista ja pohdittiin olisiko järkevämpää vähentää teemaryhmien määrää ja keskittää teemaryhmien aiheet tarkemmin. Kaksi keskeistä teemaa kehittyi jo tässä vaiheessa ja ne olivat perustyö sekä työhyvinvointi.

2.1.4 Kokemukset ja tulokset

Edellä esitelty toimintamalli koettiin hyväksi ja mukana olleiden esimiesten ja henkilöstön kokemukset siitä olivat lähinnä positiivisia, vaikkakin osa henkilöstöstä koki hankkeen olleen raskas ja vieneen työaikaa. Noin 1,5 vuotta kestänyt interventio lisäsi vuorovaikutusta ja keskusteluja johdon ja henkilöstön välillä, auttoi heitä paremmin ymmärtämään toisiaan ja lisäsi selvästi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Yhteiset keskustelut eri työyksikköjen edustajien kanssa avasivat uudenlaisia näkökulmia asioihin, jotka laajensivat osallistujien omia käsityksiä ja antoivat kokonaisvaltaisempaa perspektiiviä mieltä askarruttaviin työtä koskeviin kysymyksiin. Juuri teemaryhmät ja reflektiopajat koettiin luoviksi tilanteiksi henkilöstön puolesta.

Tyytyväisyys uudenlaiseen yhteistoimintaan johti intervention loppuvaiheessa siihen, että tulosityksikön johto teki esityksen sairaanhoitopiirin hallitukselle uuden KEROJO-johtamismallin virallisesta kokeilusta, joka tuli hyväksytyksi ajalle 1.10.2013–30.9.2015. Tulosalueelle perustettiin kaksi uutta yhteistoimintaryhmää TPD-ryhmän tilalle ja niille annettiin nimet ”Kero” ja ”Pudas”. Toinen ryhmä keskittyi valmistelevaan ja kehittämään henkilöstöä ja työhyvinvointia koskevia asioita ja toinen perustehtävää koskien hoidon sisältöjä ja käytäntöjä. Molempiin valittiin vapaaehtoisuuden pohjalta jäsenet, jotka edustivat eri työpisteitä ja ammattiryhmiä. Jäsenyys ryhmissä vaihtuu noin puolen vuoden välein, tosin tarkoitus ei ole vaihtaa koko ryhmää samaan aikaan jatkuvuuden säilyttämisen johdosta. Kaikki tämä perustuu teemaryhmistä saatuihin kokemuksiin siitä, että laaja osallistuminen sitouttaa henkilökuntaa parhaiten edistämään yhteistä toimintaa. Jokainen ryhmään kuuluva keskustelee asioista omassa työyksikössään ja tuo asioita yhteistyöryhmään. Yhteistyöryhmät tekevät kehittämis-ehdotuksia tulosalueen johtoryhmälle ja johtoryhmä voi myös kysyä em. ryhmien mielipidettä ennen päätöksentekoa koko tulosaluetta koskevissa kysymyksissä. Molemmissa ryhmissä on 11 jäsentä ja ne kokoontuvat 4–6 kertaa vuodessa. Kokouksista tehdään muistiot, jotka laitetaan tulosalueen Intraan. Tapa osoittautui hyväksi tiedon leviämisen näkökulmasta jo tutkimus- ja kehittämissankkeiden aikana. Voidaan olettaa, että nyt kokeilun alla oleva rakenne johtamisen ja päätöksenteon kehittämiseksi ja sen hajauttamiseksi tuo kaivattua lisäarvoa ja muutosta kohdeorganisaatiolle.

Toisella tutkijoista oli mahdollisuus seurata uutta johtamisjärjestelmää 31.5.2014 saakka osallistumalla Kero- ja Pudas-ryhmien sekä mahdollisuuksien mukaan myös johtoryhmän kokouksiin. Kaikki kyseiset kokoukset on myös videoitu mahdollista myöhempää analyysiä varten. Uuden johtamisjärjestelmän alussa tuli ilmeiseksi, että molemmissa ryhmissä keskusteltiin hyvin paljon samoista asioista vaikka ryhmillä olikin omat aihepiirinsä. Molemmissa ryhmissä pyrittiin tarkentamaan ja keskittymään omiin aihealueisiin vaikka päällekkäisyyksiä väistämättäkin ilmeni. Molempien ryhmien puheenjohtajuus vaihtui kerrasta toiseen ja useimmiten puheenjohtajaksi valittiin henkilöitä, jotka eivät olleet muodollisesti johtavassa asemassa. Ryhmiin osallistuva henkilökunta vaikutti alussa hiukan varautuneelta uudenlaisessa tilanteessa, mutta toiminnan jatkuessa henkilöstö osallistui keskusteluun huomattavasti aktiivisemmin ja toi esille mielipiteitä ja ajatuksia omista työyhteisöistään.

Tulosalueen tavoitteena oli siirtyä keskustelukulttuurista dialogiseen kulttuuriin ja huomioiden perusteella voi todeta, että tässä todennäköisesti on onnistuttu sillä ryhmien keskustelut sisälsivät hyvin moninaisia näkökulmia joita pohdittiin yhdessä. Dialogi eroaa keskustelusta merkittävällä tavalla. Keskustelussa ihmisillä on useimmiten hyvinkin tiukkoja mielipiteitä ja näkökulmia ja he pyrkivät vakuuttamaan toisen/toiset oman näkökulmansa paremmuudesta. Parhaimmillaan tällainen keskustelu voi johtaa kompromissiin, mutta se ei koskaan tavoita yhteisen ymmärryksen tasoa, keskusteltavasta asiasta (Bohmin & Peatin, 1987). Heikkilän & Heikkilän (2001) ajatukset ovat samalla linjalla, kun he toteavat, että dialogin edetessä elinvoimaisena ei perinteiselle vuorovaikutteiselle keskustelulle vaikuta olevan tilaa. Bohmin & Peatin määritelmä

osoittaakin dialogin tarkoituksena olevan omien ajatusten ja niiden henkilökohtaisen sisällön ja erilaisuuden avaamisen, mikä puolestaan mahdollistaa aidon ja luovan yhteistyöhön perustuvan todellisuuden jakamisen. Sellaisena dialogisuus herättää vapaan merkitysten vaihdon osallisten välillä ja johtaa uudenlaiseen tietämiseen käsiteltävistä asioista. Toisaalta on vaikeaa vetää tällaista yksiselitteistä johtopäätöstä sillä tutkijoilla ei ole kokemuksia esimerkiksi TPD kokousten keskustelujen luonteesta.

2.1.5 Lopuksi

Projektia varten kehitetty malli osoittautui toimivaksi, koska se aktivoi henkilöstöä osallistumaan kehitys- ja innovaatiotoimintaan (vrt. Hoyrup ym., 2012), antoi heille lisää vaikutusmahdollisuuksia, lisäsi vuorovaikutusta eri työyksiköiden välillä sekä käynnisti todellisia toimenpiteitä todettujen epäkohtien poistamiseksi. Uuden oppimista tapahtui sekä henkilöstön että esimiesten ja tulosaluejohdon keskuudessa. Kaiken kaikkiaan asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin; johtamisesta ja päätöksenteosta tuli aiempaa yhteisempi prosessi ja dialogi työntekijöiden ja johdon välillä mahdollistui lisääntyneiden ja säännöllisesti toistuvien vuorovaikutustilanteiden johdosta.

Osuva-tutkimushankkeen aikana suoritettu laaja survey osoitti, että tulosalueella on itse asiassa ollut hyvä tilanne verrattuna muihin hankkeeseen osallistuneisiin organisaatioihin. Loppuhaastattelujen ja kyselyn perusteella projektilla oli kuitenkin positiivisia vaikutuksia johtajien käyttäytymiseen, innovaatiotoimintaan ja siihen osallistumiseen, työhön sitoutumiseen, luottamukseen työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työhyvinvointiin. On myös kiinnostavaa, että itsensä johtamisesta (Piippo 2013), oman toiminnan merkityksestä toisille, tuli asia, joka vaikutti olevan tärkeä suurimmalle osalle henkilöstöä. Toteutettu tutkimus- ja kehityshanke osoittaa, että hierarkkisessa sairaalaympäristössä on mahdollista luoda uusia toimintamalleja johtamiselle jos sekä toiminnasta vastuussa oleva johto ja henkilöstö sitä yhteisesti haluavat.

Lähteet

- Bohm, D. & Peat, D. (1987). Science, order and creativity. New York: Bantam
- Heikkinen, H.L.T. (2001). Toimintatutkimus - Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodin valinta ja aineiston keruu virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hoyrup, S., Bonnafoos-Boucher M., Hasse C, Lotz M. & Moller K. (2012). Employee-Driven Innovation. A New Approach. CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne, Great Britain.
- Länsipohjan sairaanhoitopiiri. Hallintosääntö. <http://www.lpshp.fi/medio/files/hallintosaaanto-1.1.2014.pdf>
- Piippo, J. (2013). Luottamus psykiatriassa organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Perheterapia 2/13. Mikkelin AO-Paino
- Sankelo, M. & Piippo J. (2012). Case-study of Innovation activities in Psychiatric care in Finland. 6th NOVO-symposium, Stockholm, 15-16 November, Abstract book, 45.

2.2 Oivalluksia osallistuvasta innovaatiotoiminnasta – työpajamenetelmä esimiesten kehittämisosaamista tukemassa

Seppo Tuomivaara, Anna-Leena Kurki, Elisa Valtanen

Toimintatutkimus 2:den Kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa yhtenä tavoitteena oli lähiesimiesten osaamisen kehittämisen osallistuvan innovaatiotoiminnan tukemisessa (Heikkilä et al., 2012). Tässä artikkelissa esittelemme toimintatutkimuksessa tuohon tarkoitukseen kehittämämme ja käyttämämme kehittämistyöpajamenetelmän. Menetelmä tukee lähiesimiehiä havaitsemaan omassa työssään ja työyhteisössään jo käytössä olevia osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja osaamisen kehittämistä tukevia käytäntöjä. Kehittämistyöpajoissa esimiehet tarkastelivat omaa sekä johtamansa työyhteisön kehittämistoimintaa sekä jäsensivät kehittämiskäytäntöjä yhdessä muiden esimiesten kanssa. Tässä kuvaamme työpajojen suunnittelun ja toteutuksen kahdessa vanhusten palveluja tuottavassa organisaatiossa toteutettujen työpajojen ja niissä kerätyn aineiston pohjalta. Esittelemme ensin työpajojen suunnittelua ohjanneet viitekehykset ja tavoitteet. Seuraavaksi analysoimme työpajojen merkitystä osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen edistämisen kannalta. Sekä työpajojen suunnittelu että tässä artikkelissa esitettyjen tulosten analyysi on moninäkökulmaista. Molemmissa on hyödynnetty niin kehittävän työntutkimuksen, sensemaking-prosessin kuin käytäntölähtöisen innovoinnin viitekehyksiä.

2.2.1 Työpajatyöskentelyn tavoitteet

Esimiestyön kehittäminen osallistuvaa innovaatiotoimintaa tukevaksi edellyttää työyhteisön toiminnassa vallitsevien innovointia tukevien käytäntöjen tunnistamisen osaamisen kehittämistä. Toimivien käytänteiden tunnistaminen mahdollistaa niiden edelleen kehittämisen ja myös levittämisen laajempaan käyttöön organisaatiossa. Tässä hankkeessa tutkimusaineistoista löydettyjä osallistuvaa innovaatiotoimintaa ylläpitäviä ja tukevia käytänteitä jäsennettiin yhdessä esimiesten kanssa kehittämistyöpajoissa. Samalla testattiin ja kehitettiin tutkimustulosten tulkintoja. Lisäksi työpajoilla tuettiin esimiesten osaamisen kehittymistä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisessa mahdollistaen oman ja työyhteisön toiminnan analyysi sekä osallisuutta edistävien toimintakäytäntöjen jakaminen kollegoiden kanssa.

Kehittämistyöpajat olivat oleellinen osa tiedonhankinta- ja kehittämisprosessia. Tämän prosessin tavoitteena oli osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen yhteinen ymmärtäminen ja edistäminen. Tutkimuksen haastatteluista ja havainnoinneista kerättyä aineistoa hyödynnettiin työpajojen suunnittelussa ja työpajoissa käytettyjen työn kehittämisen analyysivälineiden rakentamisessa. Toimintatutkimuksen havaintojen mukaan organisaation ylhäältä – alas tulevat strategiset linjaukset eivät artikuloituneet haastateltujen työntekijöiden puheissa. Kuitenkin työntekijöiden ratkaisut arjen ongel-

matilanteissa eli ns. arjen kehittäminen veivät kehitystä samaan suuntaa kuin yleisemmät strategiset linjaukset. (Kurki & Tuomivaara, 2014; Kurki, Valtanen & Tuomivaara, 2014.) Havainnosta merkittävän tekee myös se, että arjen työssä kehittämistä oli paljon, vaikka haastatellut työntekijät eivät ongelmanratkaisutoimintaansa kehittämiseksi kutsuneetkaan. Havainto vahvistaa Fuglsangin ja Sørensenin (2011) näkemystä siitä, että arjessa tapahtuvat pienet kehittämiskäsit jäävät usein tiedostamatta ja siten myös leviämättä laajemmin organisaatiossa. Käytäntölähtöinen innovointi kyllä toteutuu arkityössä, mutta kehittämistoimintaa ei ole tehty näkyväksi, eivätkä yksittäiset ratkaisut aina leviä työyksikössä ja organisaatiossa.

Jotta osallistuva innovaatiotoiminta sekä työyhteisössä syntyneet yksittäiset ratkaisut ja niitä edeltävä kehittämisprosessi saadaan näkyväksi, tarvitaan esimiestä välittäjäksi ja tukijaksi. Tässä tehtävässä esimiehet tarvitsevat erityisiä taitoja (Fuglsang, Sundbo & Sørensen, 2011). Näistä lähtökohdista työpajoille asetettiin tavoitteeksi bricolage'n ja esimiehen tukeman innovaation syntymekanismin näkyväksi tekeminen, ymmärtäminen ja niiden arvostuksen lisääminen. Keskeinen työskentelyn lähtökohta oli sensemaking-prosessin tukeminen osallistuvasta innovaatiotoiminnasta. Innovaatioiden syntyä jäsenettiin työpajatehtävien taustamateriaaliksi toiminnan teoreettisesta viitekehyksestä ja tarkastellen innovaatioita laadullisesti uudistavan oppimisen tuloksina. Työpajojen käytännön tavoitteet olivat:

- osallistuvaa innovaatiotoimintaa tukevien ja edistävien hyvien käytäntöjen löytäminen esimiesten jokapäiväisestä työskentelystä,
- yhteisen ymmärryksen luominen esimiesten toteuttamista osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistävästä toimintaperiaatteista ja -käytännöistä ja niiden kehittämisen mahdollisuuksista sekä
- yhteisen ja jaetun ymmärryksen muodostaminen niistä kehitystehtävistä ja -askelista, joilla osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä käytänteitä voidaan kehittää omassa yksikössä ja organisaatiossa.

2.2.2 Työskentelyn ja analyysin viitekehykset

Tässä artikkelissa osallistuvaa innovaatiotoimintaa lähestytään käytäntölähtöisen innovoinnin näkökulmasta, Fuglsangin ja Sørensenin (2011) ajatuksiin pohjautuen, bricolage'n ja esimiehen tukeman innovoinnin kautta. Bricolage:ssa lähtökohtana on tilannekohtainen ennalta suunnittelemaan innovointi, joka toteutuu arjen työssä etsittäessä ratkaisua vastaan tuleviin ongelmiin ja häiriötilanteisiin. Bricolage on työntekijälähtöistä ja käsillä olevia resursseja hyödyntävää. Sen myötä syntyneitä ratkaisuja ei aina tunnisteta innovaatioiksi. Esimiehen tukema innovointi on niin ikään työntekijälähtöistä innovointia, jossa esimiehellä on merkittävä rooli tukijana ja toiminnan ohjaajana. Bricolage'n ja esimiehen tukeman innovaation luonteesta sekä toteutumista tutkituissa organisaatioissa on kirjoitettu tässä raportissa artikkelissa 4.1.

Osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittäminen ja edistäminen edellyttää työntekijöiden ja työyhteisöjen osallisuuden kasvattamista palveluiden kehittämisessä. Kestävä

osallisuus voi rakentua vain yhteisen ymmärryksen varaan siitä, miten toimien organisatiossa voidaan kehittää palveluita ja tuottaa uudistumiskykyistä kulttuuria (Tuomivaara, Heikkilä, Kurki & Sankelo, 2013). Uudistavan toiminnan tavoitteista, periaatteista ja käytänteistä on muodostettava riittävä yhteinen ymmärrys eri toimijatahojen kesken, jotta työntekijöiden ja työyhteisöjen potentiaali pystytään hyödyntämään. Yhteinen ymmärrys saavutetaan sensemaking-prosessissa (K. E. Weick, 1995), jossa toimijat voivat sosiaalisessa ja kommunikatiivisessa prosessissa muodostaa integroituneen käsityksen omien sekä muiden osallisten ennakkokäsitysten ja jäsenysten pohjalta liittyen esimerkiksi tarkasteltavaan palveluun tai kehittämisen tapaan. Yhteisen ymmärryksen merkityksestä sekä sen muodostumisesta on kirjoitettu tämän raportin artikkelissa 4.1.

Innovaatiot ja kehittäminen eivät ole irrallisia työstä, sen kohteesta ja muutoksesta (Kurki et al., 2014). Fuglsangin ja Sørensenin (2011) jäsenitys käsitteellistää innovaation syntymekanismeja ja niiden piirteitä, mutta jättää innovaatioiden kohteen eli työn kehittymisen taustalle. Toiminnan teoriassa innovointia tarkastellaan kohteellisenä kehittämistoimintana, jossa motivoivana tekijänä on toiminnan kohde. Palvelutyössä tämä on asiakas ja hänelle tuotettu palvelu (Kurki & Tuomivaara, 2014.) Innovaatioissa on kyse palvelun kehittämisestä. Tässä kehittämiskohteena on innovaatiotoiminta. Tämän kehittämistoiminnan mieli ja motivaatio syntyvät esimiehille ja työntekijöille asiakkaan palvelun parantamisen odotteesta. Innovaatiotoiminnan kehittämisen on näin ollen oltava myös sisällöllistä ja tuotettava suoraan käytännön parannuksia työhön. Se ei voi olla vain erillisten käytänteiden opettelua. Kehittävän työntutkimuksen ja toiminnan teoreettisen viitekehyksen yhteydestä osallistuvaan innovaatioon sekä yhteisen ymmärryksen muodostamiseen on kirjoitettu enemmän artikkelissa 4.1 sekä Kurki & Tuomivaara (2014).

Seuraavaksi esittelemme ensin työpajojen valmistelu- ja toteutusprosessin. Sen jälkeen käymme läpi työpajoja varten kehitettyjen tehtävien rakenteen ja sisällön. Sitten arvioimme sensemaking-prosessin sekä kehittävän työntutkimuksen viitekehyksistä, millä tavalla työpajaprosessin voidaan olettaa edistäneen uusien merkitysten rakentumista osallistuvasta innovaatiotoiminnasta. Lopuksi summaamme kokemuksemme työpajaprosessista ja pohdimme sen kehittämisen mahdollisuuksia. Aineistona käyttämme kahdessa organisaatiossa esimiehille järjestettyjen työpajojen suunnittelu- ja toteutusmateriaalia, työpajojen tuotoksia, kenttämuistiinpanoja sekä työpajatyöskentelyjen nauhoitteita.

2.2.3 Työpajojen valmistelu ja toteutus

Työpajaprosessi koostui kolmen työpajan sarjasta. Työpajat toteutettiin erikseen molempien tutkimukseen osallistuneiden organisaation vanhusten hoidon esimiehille. Osanottajien määrä työpajoissa vaihteli 15:sta 30:neen. Ensimmäinen työpaja toteutettiin tutkimuksen alussa ja kaksi muuta työpajaa suhteellisen nopeaan rytmiin, kun tutkimusaineistoja oli jo analysoitu. Ensimmäisessä työpajassa selvitettiin esimiehen työskentely-ympäristön muutoksia. Toisessa tehtiin olemassa olevia kehittämiskäytäntöjä näkyväksi ja kolmannessa suuntauduttiin esimiehen osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistävien toimintamallien kehittämiseen.

Toteutettujen työpajojen perusrakennetta ja -ideaa voidaan kuvata Weickin ja Quinnin (1999) jäsennyksellä jatkuvasta muutoksesta ja oppimisesta. Muutoksen haltuunoton ja uudistusten toteuttamisen lähtökohtana on menossa olevan toiminnan ”pysäyttäminen”. Mitä juuri nyt on tapahtumassa? Tämän tilanneanalyysin pohjalta mietitään uudelleen suuntautumista ja päätetään sopivista toimintamalleista ja ratkaisuista. Seuraavaksi tilanne ”vapautetaan” eli kokeillaan uutta toimintamallia. Kokeilujen jälkeen joko muokataan ja laajennetaan kokeilua tai tarvittaessa luovutaan siitä ja korvataan se uudella. Tämä toiminnan kehittämisen perusrakenne toimi myös kehiksenä, jonka avulla työpajoissa jäsennettiin esimiesten esille tuomia kehittämismerkkejä.

2.2.4 Ensimmäinen työpaja: Muutostilanteen analyysi

Ensimmäisen työpajan tavoitteeksi asetettiin kokonaiskuvan saaminen esimiesten työskentely-ympäristön ja esimiestyön muutoksista. Tarkastelun kohteena olivat muutokset, joihin työyhteisöt tavalla tai toisella olivat joutuneet ottamaan kantaa ja kehittämään toimintaansa. Työpajan tehtäväksi asetettiin työn kohteen muutosten käsitteellistäminen ja vaikutusten kuvaaminen.

Työskentely eteni siten, että ensin mietittiin asiakaskunnan tarpeiden muutoksia ja sitä, millä aikajänteellä muutokset olivat tapahtuneet. Seuraavaksi analysoitiin asiakastarpeen muutosten heijastumista esimiestyöhön sekä työyksikössä toteutettavaan ja esimiehen johtamaan kehittämistyöhön. Lopuksi muodostettiin yhteistä näkemystä siitä, millä tavalla havaitut muutokset vaikuttavat työhön, palvelun toteuttamiseen ja esimiestyöhön tulevaisuudessa.

Esimiesten pienryhmissä tekemää muutostilanteen analyysiä ohjattiin ja rytmitettiin tarkentavilla kysymyksillä, joita käsiteltiin vaiheittain. Ensin keskityttiin siihen, millaisia tarpeita asiakkailta oli aikaisemmin ollut, mitä oli nyt ja olivatko kenties jotkin tarpeet jääneet taka-alalle. Tämän jälkeen keskityttiin niihin konkreettisiin muutoksiin, joita työssä oli tapahtunut muuttuneiden tarpeiden seurauksena. Oliko muutoksia tapahtunut esimerkiksi yhteistyössä, työnjaossa tai muussa? Huomio kiinnitettiin siihen, millaisia uusia osaamistarpeita ja -vaatimuksia tapahtuneet työn ja prosessien muutokset olivat tuoneet mukanaan. Lopuksi tiedusteltiin esimiesten reaktioista tapahtuneisiin muutoksiin.

2.2.5 Toinen työpaja: Osallistuvan innovaatiotoiminnan käytänteiden analyysi

Toisessa työpajassa tehtiin näkyviksi työyhteisössä käytössä olevia kehittämisen tapoja. Siinä tutkittiin, millä tavalla työn arjessa aktiivisesti luotiin uutta ymmärrystä palvelutarpeesta ja palveluiden kehittämisen tarpeesta. Lisäksi työpajassa keskusteltiin, miten erilaisia kehittämiskäytäntöjä sovellettiin, mitkä niistä koettiin hyvin toimiviksi ja missä taas puolestaan nähtiin kehittämisen tarvetta. Työpajassa jaettiin jo olemassa olevia käytänteitä esimiesten kesken.

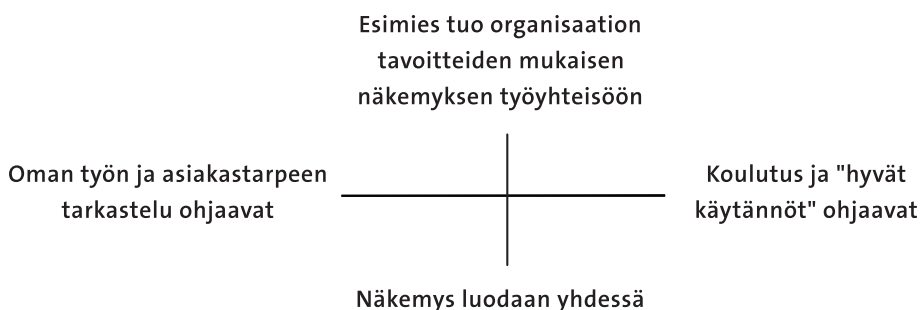
Ennen työpajatapaa esimiehet tekivät ennakkotehtävän joko pareittain tai yhdessä työyhteisönsä kanssa. Ennakkotehtävänä oli miettiä, mihin suuntaan ja miten

tuotettua palvelua ja työyksikön työtä olisi kehitettävä seuraavan kolmen vuoden aikana, jotta taataan palvelun laadukkuus ja vaikuttavuus. Esimiehiä ohjeistettiin nostamaan esiin konkreettisia käytännön työn kannalta keskeisiä ja ratkaisevia asioita sekä ideoimaan myös laajempia kehittämisen suuntia. Lisäksi heitä pyydettiin miettimään kenen toimesta näkemyksiä kehittämisen tarpeesta voidaan viedä eteenpäin ja ketkä tai kuka voi vaikuttaa toimenpiteiden toteuttamiseen. Tehtävä orientoi tarkastelemaan innovaatiotoiminnan olemassa olevia käytänteitä sekä nosti esiin esimiesten ja työyhteisöjen näkemyksiä kehittämisen tavoitteista.

Työpajassa palautettiin ensin mieleen ensimmäisessä työpajassa tuotettu käsitys käynnissä olevasta työn ja työympäristön muutoksesta. Tämä tehtiin ensimmäisen työpajan aineistosta tutkijoiden tekemän muutosta jäsentävän mallin avulla: työn kohteen eli asiakastarpeen muutos, ohjeistusten ja sääntöjen sekä lain muutokset, työyhteisön, työvälineiden ja työnjaon muutokset. Lisäksi nostettiin esiin esimiesten kokemat, muutoksen myötä syntyneet haasteet niin työssä kuin palvelun tuotannossa, sekä osaratkaisuja, joilla haasteisiin oli jo tähän mennessä vastattu.

Seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan toiminta-alueittain muodostetuissa pienryhmissä, millaisten prosessien kautta työyhteisöt rakentavat yhteistä ymmärrystä työn tulevasta suunnasta ja kehitystarpeista. Ohjeena oli nostaa esille työyksikön toteuttamia konkreettisia käytäntöjä. Tehtävä oli sisällöltään sama kuin ennakkotehtävä. Pajassa esimiehet saivat kehittämistoimintansa tarkastelun ja analysoinnin tueksi tutkijoiden ennakkotehtävien sekä tutkimushaastatteluiden pohjalta muodostaman analyysikehikon. Kehikon nelikentän koordinaatiston akselit muodostuivat esimiehen roolin erottelusta ja muutossuunnan määrittymisen ajurista. Nelikentän käyttöä havainnollistettiin tutkimushaastatteluista poimitun aineistolainauksen avulla. (Kuvio 2.1.)

Tämän jälkeen arvioitiin nelikenttään kuvattujen tilanteiden ja kehittämisen tapojen toimivuutta: nimettyjä ja kuvattuja toimintatapoja luokiteltiin niiden toimivuuden mukaan ja niistä nostettiin esille toimivia käytänteitä. Lopuksi mietittiin yhdessä millaisia asiakastyössä ja työyhteisön toiminnassa kohdattuja haasteita ei nykyisillä kehittämisen toimintakäytänteillä saada ratkaistua. Erityisesti pyrittiin saamaan esille ne tekijät, jotka estävät ongelmatilanteiden ratkaisujen syntymisen nykyisessä toiminnassa.



Kuvio 2.2. Miten omassa työyksikössä luodaan näkemystä kehittämisen suunnasta?

2.2.6 Kolmas työpaja: Tarkentuvalla analyysillä kohti uusia käytänteitä

Kolmannen työpajan toteutus oli menetelmien osalta erilainen kahdessa kohdeorganisaatiossa. Kuvaamme seuraavassa molempia toteutustapoja erikseen.

Vanhuspalveluiden esimiehille järjestetyssä kolmannessa työpajassa jatkettiin esille tulleiden kehittämiskäytäntöjen analyysiä ja kehittämistä. Nyt analyysin ja yhteiskeskittelyn keskiöön asetettiin lähiesimiehen toiminta kehittämiskäytäntöjen soveltamisessa. Työpajassa reflektointiin sitä, millaisin käytössä olevin kehittämisen ja toiminnan tukemisen välinein esimiehet pystyivät edistämään osallistuvaa innovaatiotoimintaa työyksikössään, ja siten edistämään palvelujen kehittämistä. Esimiehet etsivät yhdessä ja työpajan vetäjien tukemana tapoja kehittää työtään.

Toisen ja kolmannen työpajan välitehtävänä esimiehet kävivät keskustelua omassa työyhteisössään nykyisistä kehittämiskäytännöistä sekä niiden edelleen kehittämisestä. Tavoitteena oli yhdessä tunnistaa kehittämiskäytäntöjä. Esimiehiä ohjattiin suuntaamaan työyksikössään virittämäänsä keskustelua siihen, miten nykyiset kehittämisen tavat tukevat kaikkien osallistumista kehittämistyöhön ja millä keinoilla esimies voi tukea osallistuvaa kehittämistä.

Työpajassa analysoitiin kehittämiskäytäntöjä ennakotehtävässä tuotettujen ja esimiesten kuvaamien konkreettisten kehittämistilanne-esimerkkien avulla. Ensin esiteltiin ennakotehtävässä tuotetun materiaalin pohjalta tutkijoiden tekemät yleistykset ja poiminnat kehittämiskäytännöistä, joita esimiehet kommentoivat ja täydensivät. Tämän jälkeen esimiehet esittelivät työyksiköistään kokoamat konkreettiset kehittämis-esimerkinsä ja ne kuvattiin ja luokiteltiin yhdessä, pohtien esimerkissä esille tulleita kehittämisen lähtökohtia. Luokittelun apuvälineenä käytettiin kuvion 2.2. kaltaista nelikenttää. Nyt ensimmäisen luokittelu-ulottuvuuden ääripäinä olivat: kehittämistarpeen lähtökohdiana oli joko yksittäisten käytäntöjen muuttaminen tai ajattelu-/toimintatavan perusidean muuttaminen. Toisessa ulottuvuudessa lähtökohdiana oli työntekijän havainto tai kehittämisidea asiakastarpeesta tai organisaation strategia, ohjeet tai lainsäädäntö.

Työskentelyä jatkettiin ryhmissä. Kukin esimiesryhmä valitsi tarkemmin jäsennettäväksi yhden kehittämistilanteen, jossa näkyi yhteisen kehittämisen toimenpiteitä sekä esimiehen rooli kehittämisen edistäjänä. Ryhmät jäsensivät valitsemaansa tilannetta käsikirjoituskehikon avulla ja kuvasivat tilanteen fläpille. Käsikirjoituskehikossa ohjattiin kuvaamaan asia, jota kehitettiin sekä kehittämistyön taustalla oleva tarve. Seuraavaksi kuvattiin millaisen prosessin kautta kehittäminen eteni: millaisia vaiheita kehittämisessä oli; mitä tehtiin ensin, entä sitten ja lopuksi; keitä oli mukana; paljonko kehittämiseen käytettiin resursseja; kuinka kauan prosessi kesti kokonaisuudessaan. Seuraavaksi eriteltiin esimiehen toimintaa kyseisissä kehittämistilanteissa. Huomio suunnattiin siihen, miten esimiehen toiminta edisti työyhteisön osallistumista yhteiseen kehittämiseen. Lopuksi pohdittiin, mitä tilanteesta on opittavissa ja mitä tehtäisiin seuraavalla kerralla toisin. Työpajan lopuksi esimiehiä pyydettiin jakamaan kokemuksiaan työpajasarjan annista ja arvioimaan sen mahdollistamaa oppimista.

Myös kuntayhtymän esimiehille järjestetyssä kolmannessa työpajassa huomion kohteena oli lähiesimiehen toiminta kehittämiskäytäntöjen soveltamisessa. Työpajassa

tutkittiin esimiehen roolia kehittämistyössä, keinoja edistää osallistuvaa kehittämistä ja asiakastarpeen huomioimista sekä oman työn kehittämistä.

Välitehtävänä osallistujat olivat pohtineet yhdessä työntekijöiden kanssa oman työyksikön kehittämisen tapoja sekä kuvanneet jokin ongelmallisen kehittämisen tilanteen. Työpajatyöskentely aloitettiin kuvaamalla kolmen hengen ryhmissä tyypillinen kehittämisen lähtötilanne, työntekijältä tai muulta henkilöltä tuleva impulssi, josta kehittämistyö saa alkunsa. Kussakin ryhmässä toteutettiin simuloitu keskustelu: impulssista suunnitelmaksi kehittämistyölle. Yksi ryhmän jäsenistä oli työntekijän roolissa. Hän tehtävänsä oli esittää asia, keskustella ja laatia suunnitelmaa esimiehen kanssa. Toinen ryhmän jäsen oli esimies, joka kuuntelee, kartoittaa, keskustelee ja laatii suunnitelmaa työntekijän tai muun henkilön kanssa. Kolmas jäsen oli tilanteen havainnoija, joka pohtii esimiehen toimintaa kehittämisen eri vaiheissa, mutta ei osallistu keskusteluun.

Työntekijän ja esimiehen roolissa olevat osallistujat kävivät keskustelun, jonka työntekijä aloitti. Esimiehen tehtävä oli ohjata keskustelua. Hänen tukena oli idean konkretisoimista, toteuttamista ja sen resursseja, vaikuttavuutta ja haasteita kartoittavia kysymyksiä. Havainnoija keskittyi seuraamaan tilannetta neutraalisti ja pohti samalla, millainen esimiehen toiminta kehittämisen eri vaiheissa tukisi osallistuvaa innovointia.

Simulaatiotyöskentelyn tunnelmat purettiin kuulemalla eri rooleissa toimineiden kokemuksia. Seuraavaksi aloitettiin ns. akvaariotyöskentely. Akvaariokeskustelu on ryhmäkeskustelumenetelmä, jossa osallistuminen on säädellympää kuin tavallisessa keskustelussa. Tarkoituksena on mahdollistaa uudenlainen tapa tulla kuulluksi ja kuunnella toisia. (vrt. Saari et al., 2013.)

Simulaatiotilanteessa havainnoijina ja työntekijän roolissa olleet istuivat keskellä ympyrämuodossa, akvaariossa, keskustelemassa. Esimiehen roolissa olleet puolestaan istuivat kehän ulkopuolella kuuntelemassa. Akvaariokeskustelun teemana olivat esimiehen konkreettiset keinot ja toimintatavat tukea osallistuvaa innovointia. Keskustelussa hyödynnettiin kokemuksia ja havaintoja simulaatiotyöskentelystä sekä työpajaosallistujien omista kokemuksista. Työskentely tuotti runsaasti käytännönläheisiä esimiehen keinoja tukea osallistuvaa innovointia.

Seuraavaksi ohjaajat esittelivät haastatteluaineistoon perustuvan esimerkkikuvauksen innovointiprosessin etenemisestä. Tämän pohjalta tuotettiin yhteisessä keskustelussa konkreettisia arjen pieniä innovaatiotekoja esimiesten työyksiköissä sekä keinoja luoda jaettua ymmärrystä työn arjesta.

2.2.7 Osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittyminen

Tutkimushankkeessa kokonaistavoitteena oli osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamiseen vaikuttavien tekijöiden erittely ja johtamisen edistäminen. Työpajojen tavoitteena oli tiedon keruun ohella, esimiesten osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittäminen. Tähän pyrimme tuottamalla olemassa olevien kehittämiskäytäntöjen analyysin avulla esimiehille oivalluksia mahdollisista uusista keinoista ja välineitä tukea osallistuvaa innovaatiotoimintaa. Seuraavaksi arvioimme tässä työpajasarjan toteutumista ja

sen merkitystä esimiesten osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittymiselle. Näkökulma on teoreettinen, koska hankkeessa ei ollut innovaatiotoiminnan tukemisen tasomittausta tai arviointia, ja siksi myöskään kerätty aineisto ei tue esimiesten osaamisen muutoksen arviointia. Työpajasarja ja työpajojen tehtävät analysoimme siitä näkökulmasta, miten niiden voidaan katsoa edistävän osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittymistä. Analyysissa nojataan haastattelu- ja havainnointiaineistoon, niiden tuottamaan kuvaan osallistuvasta innovaatiotoiminnasta ja sen keskeisistä tekijöistä, sekä sensemaking-prosessin ja toiminnan teorian viitekehyksiin. Arvioimme miten kyseiset viitekehykset ja niihin sisältyvät keskeiset periaatteet ovat toteutuneet työpajojen suunnittelussa ja toteuttamisessa: Tarkastelemme miten sensemaking-prosessin osatekijät toteutuvat työpajasarjojen tehtäväksi annoissa, ryhmätöiden toteutuksessa sekä tuotoksissa osallistuvan innovaatiotoiminnan teemoja tukien. Samoin analysoimme kuinka toiminnan teoria ja siihen sisältyvä teoria oppimisesta on ohjannut työpajaprosessia.

2.2.8 Sensemaking-prosessin tukeminen

Osallistuvalla innovaatiotoiminnalla tarkoitamme kaikkien palvelun toteutumiseen vaikuttavien toimijoiden osallisuutta palvelun kehittämisessä. Keskeistä osallistuvassa innovaatiotoiminnan edistämisessä ovat käytännöt, jotka mahdollistavat yhteisen ymmärryksen tuottamisen palvelun kehittämisestä ja kehittämisen suunnasta. Osallistuvan innovaatiotoimintaa ja sen johtamista on käsitelty toisaalla tässä raportissa (1.1, 4.3 ja 4.5). Yhteisen ymmärryksen rakentumisen prosessia on käsitelty sensemaking-prosessin periaatteiden kautta artikkelissa 4.1 ja 4.5 Seuraavaksi esitämme Weickin (1995) sensemaking-prosessin prosessin viitekehystä hyödyntäen työpajojen kontribuutiot osallistuvan innovaatiotoiminnan osaamisen kehittymiseen. Kuten artikkelissa 4.1 on esitetty sensemaking-prosessi sisältää seitsemän periaatetta. Ne ovat identiteetin rakentuminen, menneisyyteen perustuva, mielekkäiden ympäristöjen säätämä, sosiaalinen, jatkuva, vihjeisiin ja uskottavuuteen perustuva.

Ratkaisujen ja valintojen tekeminen sekä toimiminen pohjaavat asioille annettuihin merkityksiin, jotka ovat syntyneet kokemuksen ja oppimisen tuloksena. Merkitykset ja käsitykset muodostavat sekä yksilöllisiä että kollektiivisia identiteettejä. Weickin (1995) käsityksen mukaan uuden tilanteen merkityksellistämisprosessi perustuu identiteetin rakentumiseen. Merkitykset ja käsitykset muovautuvat, syvenevät ja jopa muuttuvat kokonaan uusia selityksiä vaativassa tilanteessa. Identiteetin rakentuminen ja uusien merkitysten muodostuminen on oppimisprosessi. Työpajoissa sekä välitehtävissä esimiehiä ohjattiin etsimään uusia merkityksiä omasta toiminnastaan kehittämisen johtajina. Heidät saatettiin ensin havainnoimaan ja kuvaamaan omaa ja yhteisönsä kehittämistoimintaa sekä heijastamaan käsityksiään kehittämisestä muiden esimiesten kanssa. Näin luotiin mahdollisuus kehittämiskäsitysten peilaamisen kautta uuden oppimiselle toisten esimiesten reaktioiden antaman palautteen avulla.

Johdonmukaisen ja positiivisen mielikuvan säilyttäminen itsestä ja/tai ryhmästä on yksi identiteettirakenteen keskeistä tavoitteista. Tämä osaltaan vaikuttaa siihen, että

liian kaukana olevat tai liian erilaiset merkitykset koetaan käyttökelvottomiksi. Tunte-mattomat ja aikaisemman tiedon varassa täysin jäsentymättömät käsitteet eivät siten kykene toimiaan sensemaking-prosessin eteenpäin viejänä. Työpajatyöskentelyssä sekä muussa ohjeistuksessa korvasimme osallistuvan innovaatiotoiminnan yhteisen kehittä-misen ajatuksella, pyrkien lähemmäksi esimiesten arjen toimintaa ja sen jäsentämisessä käyttämiä käsitteitä ja merkityksiä.

Toisaalta, sensemaking-prosessi käynnistyy ainakin jonkinasteisesta epäonnistu-misesta johdonmukaisen ja positiivisen identiteettimielikuvan säilyttämisessä. Siten uusien merkitysten rakentumiseen tarvitaan aikaisemman tiedon riittämättömyyttä ja haastamista. Työpajoissa lähdettiin liikkeelle siitä ajatuksesta, että esimiehillä ja heidän työyhteisöillään on jo valmiiksi olemassa monia kehittämiskäytäntöjä, jotka ovat muo-toutuneet, ainakin osin tiedostamatta, arjen ongelmia ratkaistaessa. Käytäntöjä yhdessä analysoimalla haastettiin niiden olemassa olevia merkityksiä. Lisäksi esimiehiä ohjattiin nostamaan esille sellaisia arjen työssä kohdattuja ongelmia, joihin kyseiset käytännöt eivät kenneet tuomaan ratkaisua. Näin pyrittiin aktivoimaan ristiriita kehittämistarpei-den ja vallitsevien kehittämiskäytäntöjen välillä uusien merkitysten luomisen pohjaksi.

Sensemaking-prosessin perustuessa havaintoihin jo toteutuneista tapahtumista, joita tulkitaan nykyhetken aktivoimien ja menneisyydessä rakentuneiden käsitysten pohjalta on osattava poimia tietoa, joka on oleellista uusien tilanteen kannalta toimi-vien tulkintojen muodostamiselle. Työpajoissa pyrittiinkin aikaisempien kokemusten syvällisempään ymmärtämiseen ja nostamaan esille palvelun kehittämisen kannalta oleellisia elementtejä sisällyttämällä ne kehittämiskäytäntöjen ja tilanteiden analyysivälineisiin. Tällaisia olivat esimerkiksi palvelutarpeen ja työnjaon muutokset sekä tarvittavan muutoksen laajuus. Nämä puolestaan muodostivat taustan ja lähtökohdan kehittämiskäytäntöjen toteuttamiselle. Syvällisempään vallitsevan tilanteen analyysiin ohjattiin toiminnan teorian viitoittamien käsitteellisten analyysityökalujen avulla, joiden lähtökohtaideaa kuvataan seuraavassa alaluvussa.

Weickin (1995) teorian mukaan toiminta ja ajattelu ovat mielekkäiden ympäristöjen säätämää, jolloin uusia merkityksiä etsitään vallitsevista ympäristöistä. Oleellista täl-löin on nähdä ne rajoitteet, jotka toiminnassa ovat muodostuneet ja pyrkiä löytämään niihin uudet ratkaisut mahdollistava näkökulma. Kolmannessa työpajassa esimies-ten huomio ja heidän toteuttamansa analyysi suunnattiin omaan esimiestoimintaan kehittämistyössä. Tavoitteena oli saada näkyviksi kehittämisen vallitsevat rajoitukset ja mahdollisuudet esimiehen oman toiminnan näkökulmasta.

Sensemaking-prosessin toteutuminen sosiaalisena prosessina korostaa yhteisen ymmärryksen rakentamista ja siten yhteisen lähtökohdan löytämistä toiminnan perus-taksi. Työpajatyöskentelyn sosiaalisuus toteutui konkreettisesti yhteisten keskusteluiden ja päämäärään ohjaavien ryhmätöiden avulla. Sensemaking-prosessin jatkuvuuden periaatetta tuettiin työpajojen vaiheistuksella sekä kehittämistyön analyysiä jaksot-tavilla ja edistävillä välitehtävillä. Uusien vihjeiden poimimisen tarkentama prosessi mahdollistettiin esimiesten sekä työntekijöiden henkilökohtaisten kehittämiskokemus-ten hyödyntämisellä. Esimiehiä pyydettiin tuottamaan mahdollisimman konkreettisia

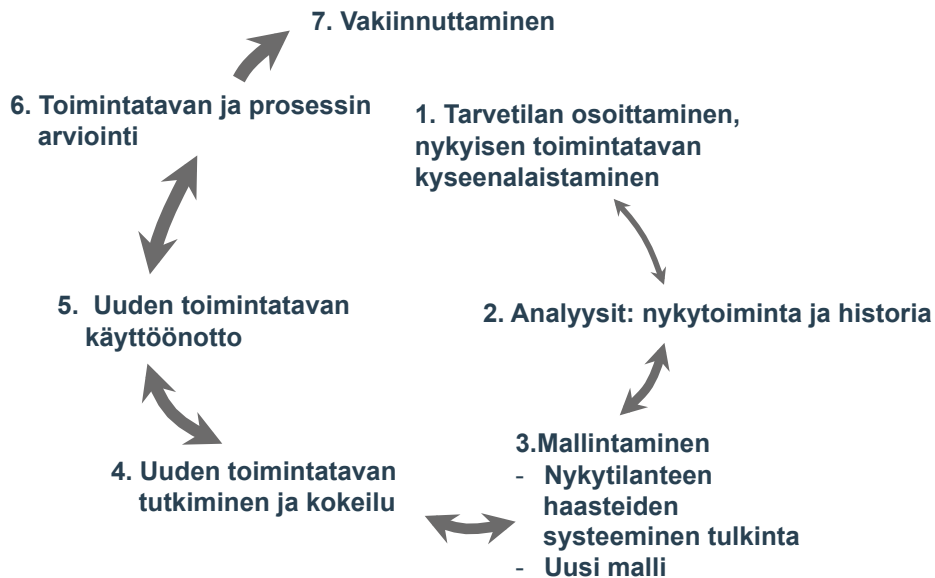
esimerkkejä ja kuvauksia elävästä elämästä, ei yleistyksiä ja yleisiä käsityksiä. Heitä ohjattiin tuottamaan kyseisiä esimerkkejä yhdessä työntekijöidensä kanssa työpajakoontumisten välillä. Huomio haluttiin kiinnittää bricolage'n ja esimiehen tukemaan innovaatiotoimintaan (Kurki et al., 2014). Tällä tavalla tuettiin myös kehittämiskäytäntöjen uskottavuuden ja monimerkityksisyyden muodostumista. Luotiin yhteistä näkemystä kehittämisen käytänteistä, jaettiin kokemuksia niiden toimivuudesta ja haasteista sekä vahvistettiin uskottavan kehittämistoiminnan eteenpäin viemistä esimiesten keskuudessa.

2.2.9 Innovaatioprosessi ja ekspansiivinen oppiminen

Innovaatioprosessi on oppimisprosessi, jossa luodaan uutta (Ellström, 2010; Høyrup, 2010; Sannino & Nocon, 2008). Tässä luvussa tarkastelemme toiminnan teoreettisen viitekehyksen kautta sitä, miten työpajatyöskentely tuki uudenlaisten, osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistävien kehittämisen käytäntöjen muotoutumista. Lähtökohdiana työpajoissa oli siis kehittämistoiminta ja sen analysointi suhteessa työtoiminnan kehityshaasteisiin. Osallistuva innovaatiotoiminta nähdään tässä työyhteisön ekspansiivisena oppimisprosessina, jossa työtoiminnan kollektiivinen rakenne muuttuu ja työn kohde muuttuu laadullisesti (vrt. Engeström, 1987, 1995). Esimerkkinä tästä on vanhustenpalveluiden tuottamisessa tapahtunut ajattelutapamuutos hahmottaa asiakasaktiivisena palvelun hyödyntäjä hoidon kohteen sijaan.

Työpajatyöskentelyn suunnittelussa ja toteutuksessa (oppimisen tukeminen työpajassa) hyödynnettiin kahden virikkeen periaatetta (Engeström, 1987; Vygotski, 1978). Lähtökohtana oppimisessa on haaste, joka vaatii ratkaisua (1. virike). Tämä haaste viritettiin esimiesten tekemien ennakko ja välitehtävien avulla: esimiehet keräsivät aineistoa oman työyhteisönsä kehittämistoiminnasta ja siinä ilmenevistä onnistumisista ja pulmallisista tilanteista. Työpajoissa aineistoa jäsennettiin ja analysoitiin yhdessä erilaisten jäsennysvälineiden mm. nelikenttien avulla (2. virike). Nämä jäsennysvälineet auttoivat esimiehiä tekemään uudenlaista tulkintaa tilanteista, ja siten mahdollistivat uudenlaisten ratkaisujen löytymisen eli oppimisen. Työpajatyöskentelyssä käytetyt analyysivälineet kytkettiin palvelun ja samalla kehittämistoiminnan kohteeseen, eli asiakastarpeeseen, jotta ne tukisivat osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämistä. Lisäksi erottelua tehtiin kehittämistoiminnan toimijuuden sekä sitä ohjaavien sääntöjen kautta. Näin työpajatyöskentelyssä luotiin mahdollisuuksia analysoida toiminnan muutosta ja nykyisiä kehittämiskäytäntöjä, sekä luoda näkymää laadullisesti uudelleenlaiseen kehittämistoimintaan.

Kun työpajatyöskentelyä tarkastellaan ekspansiivisena oppimisprosessina (Engeström, 1987, 1995; Kuvio 2.3.) havaitaan, että työskentely tuki erityisesti esimiehiä kahdessa ensimmäisessä oppimisteossa, 1. tarvetilan osoittamisessa ja nykyisen toiminnan kyseenalaistamisessa sekä 2. Nykytoiminnan ja aiemman toimintatavan analyysissa, sekä joiltain osin myös kolmannessa oppimisteossa eli tarkastelemaan nykytilan haasteita systeemisesti ja luomaan näkemystä uudesta kehittämisen tavasta. Tarkastelussa oli niin työ muuttuvana toimintana kuin työyhteisöjen kehittämistoiminta.



Kuvio 2.3. Ekspansiivinen oppiminen ja oppimisteot (Engeström, 1987; 1995)

Työpajatyöskentely siis käynnisti oppimisprosessin. Lyhyessä prosessissa ei kuitenkaan vielä konkretisoitunut se, millaiseksi voisi muodostua uusi kehittämisen tapa käytännössä, ja mikä on sen ydin. Käsite osallistuva innovaatiotoiminta voi parhaimmillaan tukea tätä uuden kehittämisentavan muotoutumista. Käytännön kokeilut ja mahdollinen uudenlaisen kehittämisen tavan käyttöönotto, vakiinnuttaminen ja arviointi jäivät organisaation omaksi kehittämistoiminnaksi.

2.2.10 Lopuksi

Työpajamenetelmä osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen oppimisen välineenä osoittautui kokemuksellisesti ja teoreettisesti toimivaksi. Esimiesten palaute työpajatyöskentelystä oli myönteinen ja työskentelytapa koettiin mielekkääksi. Erityisesti keskittyminen todellisiin kehittämistilanteisiin antoi hyvän pohjan yhteiselle keskustelulle ja kokemusten jakamiselle.

Työpajoissa näkökulma esimiehen työhön oli tavallisesta arkityöstä poikkeava. Arjessa eteen tulevia ongelmia pyritään ratkaisemaan niin työntekijöiden kuin esimiehenkin toimesta. Harvoin kuitenkin keskustellaan ratkaisua edeltäneistä tulkinnoista tai ratkaisun tuottamisen tavoista. Foorumia yhteiselle keskustelulle kehittämisen tavoista ei ole. Hankkeen työpajat tarjosivat tällaisen yhteisen foorumin. Samalla työpajatyöskentely muodosti vertaistukiryhmän, jossa kehittävän keskustelun mahdollisti riittävässä yhteinen viitekehys työhön ja kehittämiseen. Työpajatehtävät olivat myös

teoreettisesti perusteltuja ja tukivat esimiehiä uusien merkitysten muodostamisessa vallitsevista kehittämiskäytännöistä ja uuden käytännön oppimisessa. Työpajat olivat alku uudenlaisen kehittämiskäytännön muotoutumisessa.

Uudenlaisten osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistävien työ- ja kehittämiskäytäntöjen luominen edellyttää ylhäältä – alas -innovaatioprosessin lisäksi alhaalta – ylös tapahtuvaa työntekijälähtöistä innovointia ja sen vahvistamista. Työntekijälähtöisessä innovoinnissa tarvitaan sekä bricolage–tyyppistä että esimiehen tukemaa innovaatiotoimintaa. Bricolage'n kohteena ovat yksittäisten asiakkaiden tarpeet, kun taas esimiehen tukemassa innovaatiotoiminnassa kehittäminen kohdistuu työyhteisön työn tekemisen edistämiseen ja sen kautta palveluiden tuottamisen tavan kehittämiseen. Esimiehen rooli työntekijälähtöisen innovoinnin tukijana on merkityksellinen: Bricolage'a tukee erityisesti se, että esimies käy keskustelua asiakkaan tarpeista ja hoidosta työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja omaisten kanssa. Esimiehen tukemassa innovoinnissa taas esimiehen rooli kehittämistoiminnan ja kehittämiskokeilujen tukijana korostuu. (Kurki & Tuomivaara, 2014.) Tämän toiminnan tarkasteluun ja analyysiin esimiehet tarvitsevat foorumeita sekä välineitä, jotta myös kehittämistoiminta kehittyy.

Lähteet

- Ellström, P.-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1), 27-40.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding. An Activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Edita.
- Fuglsang, L., Sundbo, J., & Sørensen, F. (2011). Dynamics of experience service innovation: innovation as a guided activity - results from a Danish survey. *Service Industries Journal*, 31(5), 661-677. doi: Doi 10.1080/02642060902822109
- Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *Service Industries Journal*, 31(4), 581-595.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J. & Tuomivaara, S. (2012). *Osuva – Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.*
- Høyrup, S. (2010). Employee driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 143 - 154.
- Kurki, A.-L., & Tuomivaara, S. (2014). The emerging object of municipal home care – collaborative innovation as a potential for expansion. In H. Knutagård, B. Krantz & M. Jedemark (Eds.), *A Nordic perspective on the Cultural and The Activity approach in Theory and Practice* (pp. 75-80). Kristianstad: Kristianstad University Press.
- Kurki, A.-L., Valtanen, E., & Tuomivaara, S. (2014). Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa. In M. Virkajärvi (Ed.), *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Saari, E., Kalliomäki-Levanto, T., Kurki, A., Tuomivaara, S., Kalavainen, S., Valtanen, E., Kasanen, R. & Nuorivaara, S. (2013). *Kuntamuutoksen tekijät. Espoon vanhusten palvelujen kotihoidon esimiesten muutostuki -kehittämishankkeen loppuraportti. Tietoa työstä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Sannino, A., & Nocon, H. (2008). Introduction: Activity theory and school innovation. *International Journal of Educational Change*, 9(4), 325-329.
- Tuomivaara, S., Heikkilä, J., Kurki, A., & Sankelo, M. (2013). Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen lähiesimiestyössä. Teoksessa M. Virkajärvi (Ed.), *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä*. Tampere: Tampereen yliopisto, 337-352.

- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Weick, K. E., & Quinn, R., E. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology, 50, 361-386.
- Vygotski, L. S. (1978). Mind in Society: The development of higher psychological processes. . Cambridge MA: Harvard University Press.

2.3 Prosessikonsultaatio kehittämispilottien ohjaamisen viitekehyksenä

Asta Suomi, Johanna Heikkilä

Tämä artikkeli liittyy Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimus 4:een, jossa tutkittiin erilaisten osallistavien menetelmien soveltuvuutta ja käytettävyyttä osana organisaatioiden innovaatioprosesseja ja uudistuvaa johtamiskulttuuria. Osuva-tutkimushankkeen toimintatutkimus konkretisoitui Jyväskylällä Osallistuva johtaminen ja palveluiden kehittäminen Jyväskylän sosiaali- ja terveystalveissa (Ojopa)-hankkeeksi Tekesin kehittämisrahoituksen tuella. Näin mahdollistui toimintatutkimuksessa kaikkiaan kuusi tutkittavaa kehittämispilottia, jotka kestivät vuodesta 2012 vuoteen 2014. Tässä artikkelissa kuvataan ensisijassa prosessikonsultaation työtapaa, ei niinkään kehittämispilottien tuloksia. Lähtökohtana artikkelissa on se, että kehittämispilotteja koskevat laadulliset tekstiaineistot antavat prosessikonsultaation työtavalle erilaisia taustoja. Nämä erilaiset taustat puolestaan avaavat prosessikonsultaation työtavan eri puolia ja mahdollisuuksia sekä myös rajoituksia osana osallistuvaa kehittämistoimintaa.

2.3.1 Taustaa prosessikonsultaatiosta

Prosessikonsultaation taustalla on mm. Edgar Scheinin ajatukset organisaation toiminnasta. Scheinin (1987, 1999) mukaan prosessikonsultaatio tarkoittaa työmuotoa ja konsultin työtapaa, missä konsultti pyrkii auttamaan tilaajaorganisaatiota hahmotamaan ja tutkimaan omaa tilannettaan. Tavoitteena on vahvistaa kohdeorganisaation itsereflektiota ja kyvykkyyttä. Prosessikonsultaatio eroaa perinteisestä konsultin asiantuntijakeskeisestä neuvovasta konsultaatiosta, sillä prosessikonsultaatiossa konsultti mahdollistaa ja kannustaa organisaation omia tapoja ja kykyä tutkia, havainnoida, reflektoida ja tehdä päätöksiä. Schein (1990) tekee selkeän eron konsultin toiminnalle kolmesta erilaisesta näkökulmasta nimeten ne asiantuntijakeskeiseksi eksperttitiedon antamiseksi, ”lääkärinä leikkimiseksi” ja prosessikonsulttina toimimiseksi. Schein (1999) kiteyttää prosessikonsultaation tarkoittavan konsultin työskentelemistä organisaation sen hetkessä todellisuudessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa ja ymmärtäen todellisuuden muuttuvan hetki hetkeltä muuttaen rooleja tarpeen vaatiessa. Hän kirjoittaa jo yli 15 vuotta sitten asiakkaan osallistumisen tärkeydestä ja asiakkaiden/organisaatioiden mahdollistamisesta edetä muutoksessaan omaa tahtia sekä konsultin roolista tässä auttamassa asiakasta ymmärtämään asioita, nykyaikaisemmin luomaan yhteistä ymmärrystä, ja itse ratkaisemaan omat ongelmansa (Schein, 1999). Tätä tukien mm. Kykyri (2008) puhuu yhdessä ajattelemisesta ja oivaltamisesta.

Puutio (2010) on Suomessa tutkinut prosessikonsultaatiota erityisesti keskustelutilanteina ja hän mainitsee kolme näkökulmaa prosessikonsultaatioon, joiden kautta voi ymmärtää konsultin roolia keskustelutilanteessa. Ensimmäiseksi prosessikonsultin roolia ohjaavat ammattirooliin liittyvät käsitykset, ja ihanteet, esimerkiksi arvostavuus-

den, avoimuuden ja kysyvän asenteen ihanteet. Toiseksi prosessikonsulttia ohjaavat auttamisinstituution yleisimmät ajatukset siitä, mitä konsultaatiotilanteessa on sopivaa kysyä ja mitä taasen ei. Kolmannessa näkökulmassa konsultin toimintaa ohjaa itse keskustelutilanteista syntyvät tehtävät. (Puutio, 2010) Prosessikonsultaation haastavuutta Puutio (2009) kuvaa tasapainoiluna keskustelutilanteissa seuraavien osa-alueiden kautta: yhteisen keskusteluagendan luominen (jännitteisten kysymysten esille ottaminen vs. merkityspotentiaalien ohjaaminen), yhteistyösuhteen määrittely neuvotteluna (vallitsevan hierarkian tukeminen vs. tasaveroisen suhteen synnyttäminen) ja reflektion edistäminen (asiakkaan toimijuuden tukeminen vs. asiakkaan haastaminen uusiin näkökulmiin).

Prosessin eteneminen: konsultaatio ja sen tutkiminen

Osuva- ja Ojopa-hankkeiden alussa Jyväskylän perusturvapalveluiden kehittämispiilottien vetäjät kävivät keskustelun prosessikonsultaation työtavoista ja mahdollisuuksista. Pilottien lähtökohtana oli, että osallistavia menetelmiä hyödynnetään palveluiden kehittämisessä yhdessä eri toimijoiden ja myös asiakkaiden kanssa. Prosessikonsultaatio oli työtapaa, joka valittiin prosessien ohjaamisen välineeksi ja tutkimuksen kohteeksi, sillä se sisältää ideologian, missä konsultti ohjaa kehittämistyötä osallistavasti ja samalla mallintaa tämän työtavan kehitettävään organisaatioon. Johto oli määritelty kehittämispilotit, ts. konsultoitavat kohteet. Toimintatutkimuksen 4 kehittämispilotit tavoitteineen on esitelty taulukossa 2.1.

Taulukko 2.1. Toimintatutkimus 4:sen kuusi kehittämispilottia ja niiden tavoitteet

Kehittämispiilotit	Kehittämispiilotin tavoitteet
Vartu (varhaisen tuen palvelut) perhekeskusmalli	Kehittää perhekeskusmallia perusturvapalveluiden yhteistyönä kahden pilottialueen asukkaiden ja seurakunnan, sekä kolmannen sektorin kanssa.
Sosiaalihojausmalli terveysasemille	Kehittää sosiaalihojausmalli, jota on tarkoitus laajentaa kiinteäksi osaksi terveysasemien toimintaa.
Päihdeasiakkaan hoitopolku	Rakentaa yhteinen toimintamalli ja roolitus eri päihdetyön toimijoiden kesken.
Työhyvinvointi	Luoda toimintaohjeistusta esimiesaliskoulutukseen esimiesten, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon sekä luottamushenkilöiden yhteistyönä.
Avosairaanhoidon asiakasohjauksen ja neuvonnan kehittäminen	Parantaa avosairaanhoidon palveluihin ohjautumista selkeyttämällä www-sivujen rakenteita ja sisältöjä.
Johdon valmennus	Kehittää keskijohdon ja ylimmän johdon johtoryhmyöskentelyä.

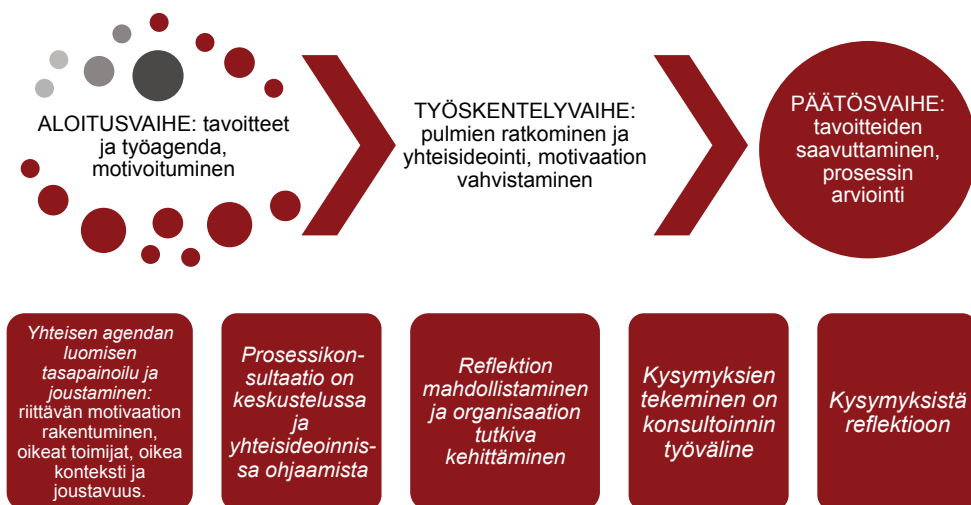
Vaikka kehittämisen kohteet olivat määritelty, pilottiryhmissä hiottiin tavoiteasetantaa alussa muutaman kerran. Tässä yhteydessä kehittämispilottien vetäjät eli prosessikonsultit miettivät keskenään, miten Osuva-tutkimushanke ja toisaalta kohderyhmästä tulevat tavoitteet kohtaavat ja kuka on lopulta asiakas. Schein (1997) puhuu erilaisista konsultaation asiakkaista ja oli tärkeää löytää ne asiakkaat, jotka omistavat ongelman, (joilla on intressi ratkoa ongelma ja siihen myös resurssit) kuin että työskenneltäisiin niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat valittu pilottiryhmiin vain muodollisen edustuksellisuuden vuoksi. Toki aina on niitä asiakkaita, jotka kuulevat muilta ongelmanratkomisista, ovat välillisesti mukana tai täysin prosessin ulkopuolella.

Jokainen kehittämispilotti eteni omaan tahtiinsa, ja prosessikonsultit toimivat pilottien tavoitteiden suuntaisesti. Vaikka prosessikonsultaatio loi väljän raamin työskentelylle, pilotit sisälsivät myös muita osallistavia kehittämisinterventioita, esimerkiksi palvelumuotoilua. Tämän artikkelin aineiston muodostavat Osuva-tutkimushankkeen prosessikonsultaatiota koskevat seuraavat aineistot: prosessikonsulttien haastattelu (27.8.2012), pilotin 3 (päihdepalveluiden kehittäminen) ja pilotin 5 (avosairaanhoidon asiakasohjauksen ja neuvonnan kehittäminen) muistiot sekä pilotin 6 lähijohdon ja ylimmän johdon prosessikonsultaatiosta syntyneet kirjalliset dokumentit ja keskustelulitteraation keväältä 2013 ja tutkijaworkshopista syntynyt keskustelulitteraation (29.10.2013).

Aineiston analyysissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällön analyysiä. Aineisto luettiin sisällönlukuna kahteen kertaan. Analyysikehikkona käytettiin ensimmäisessä lukukerrassa Puution ajatuksia prosessikonsultaation haastavuudesta keskittyen teemoihin yhteisen keskusteluagendan luominen, yhteistyösuhteen määrittely sekä reflektion edistäminen. Toinen lukukerta palasi prosessikonsultaation mahdollisuuksiin osana kehittämistoimintaa.

2.3.2 Tuloksia

Seuraavassa tarkastelemme tunnistamiamme prosessikonsultaation onnistumisen edellytyksiä edeten prosessikonsultaation vaiheiden mukaan. Nämä on havainnollistettu kuviossa 2.4.



Kuvio 2.4. Prosessikonsultaation edellytykset kytkettynä prosessikonsultaation vaiheisiin

Yhteisen agendan luomisen tasapainoilu ja joustaminen

Pilottiryhmät muodostettiin johdon toimesta keväällä 2012 ja ne käynnistivät toimintaansa osin keväällä ja systemaattisemmin elokuussa 2012. Prosessikonsultaation aloitukseen palattiin prosessikonsulttien haastattelussa, jossa yhteisenä nimittäjänä oli onnistuminen: aloitus, sitoutuminen ja hyvä henki

”Ok kehittämistyö on käynnistynyt tässäkin ryhmässä mun mielestä aika mukavasti. Tässä on ollut hyvä sitoutuminen. Ilmeisesti ollaan valittu tähän alun perin sopivat henkilöt mukaan ja ihmiset on osallistuneet näihin tapahtumiin tai tilaisuuksiin, kokouksiin, suunnittelupalavereihin hyvin. Ja sit me saatiin, niin kuin, me oltiin tehty sellaista edeltävää alkutyötä, niin sitä kautta saatiin melko nopeesti päätettyä ja sovittua siitä pääteemasta. Että ruvettiin viemään sitä eteenpäin tällaista työyhteisön pelisäännöt teemaa.” (Pilotti 6 Haastattelu 27.8.2012)

”Sovittiin, että ensimmäisessä vaiheessa teemme selvittelytyötä. Kartoitamme, mitä valtakunnassa on tehty ja missä määrin jo tehtyjä ratkaisuja on suoraan hyödynnettävissä. Selvittelytyön jälkeen toukokuun lopussa tavoitteet tarkennetaan ja priorisoidaan sekä sovitaan miten edetään syksyllä. Sovittiin tehtävät henkilöittäin.” (Pilotti 5 Muistio 2.4.2012)

Toisaalta kokemustietona tuli esille, että kehittämisryhmien edustajien valinta ei ollut välttämättä helppo, sillä näkyvissä oli erilaisten professioiden ja hierarkioiden paikka ja sanavalta.

”Miten mä sanoisin, että siis osastonhoitaja porukka on älyttömän innostunutta ja tekevää ja työskentelevää ja työstävää. Mutta johtajien mukaan saaminen on aika haasteellista aina, siis se, että ne suostuu tekeen niin ku niitä sisällöllisiä asioita. Että miten sitä sitten sanos, että johtajat ei kuitenkaan aina oo välttämättä valmiit, niin ku työskenteleen sellaisena ryhmän jäsenenä, jotka niin ku oikeesti... Että sitten löytyy se sellainen johtajan positio, että sen rikkominen, että he toimis siinä ryhmässä, kuten ne esimiehet rakentaisivat sitä yhteistä, niin he tekee sitä omasta roolistaan jotenkin. Ehkä se sitten on tällöinen heille tyypillinen juttu...” (Pilotti 5 Haastattelu 27.8.2012)

Kaikki kehittämisryhmät olivat pääosin edustuksellisesti valittuja, kun taas keski-johdon ja ylimmän johdon valmennusryhmät olivat jo toiminnassa olevia johtoryhmiä. Prosessikonsultaation onnistunutta käynnistymistä tukivat riittävän motivaation rakentuminen, oikeat toimijat, oikea konteksti ja joustavuus.

Riittävän motivaation rakentuminen pohjautuu asiakkaisiin ja oikeaan pulmaan jota lähdetään ratkomaan (vrt. Schein 1997). Ne ryhmät, joissa tavoite, ratkaistava ongelma tai keskustelun agenda rakentuivat selkeästi priorisoiden ja tunnistaen kehitystarpeet, pääsivät käyntiin muita nopeammin.

Oikeat toimijat: kehittämisryhmissä on tarpeen olla sopivia henkilöitä, ts. moniammatillista sekä johdon että työntekijätason edustajia sekä riittävää kehittämisvaltuutusta. Jos kehittämisvaltuutus piti aina alistaa jonkin ryhmän ulkopuolisen johdon käsiin, prosessi hidastui tai jopa pysähtyi. Prosessin alussa jo kävi ilmi kuntajohdon jähmeys moniammatilliseen kehittämistyöhön, sillä ideat palautuivat totutusti perinteisiin tuloksikkoihin, eivätkä moniammatillisille rajapinnoille. Toisaalta innostus ja mahdollisuus rajojen ylityksiin johtivat kehittämisryhmien laajentumiseen ja osallistujien lisääntymiseen jopa oman organisaation rajojen ulkopuolelle, josta esimerkkinä seuraava katkelma muistiosta.

”... Puheluruuhkien vähentämiseksi X Medi-IT:ltä ehdotti ratkaisuksi verkossa toimivaa ajanvarausmallia, josta asiakas voi valita itselleen sopivan soittoajan-kohdan, jolloin häneen otetaan yhteyttä.... Tapaamisessa mukana ollut Y terveysaseman lääkäri Z.... Hän ehdotti uusituille verkkosivuille lisättävän omaseurantalomakkeet ...Sovimme seuraavan työpajan aiheeksi ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisen, minkä vuoksi paikalle pyydetään Keski-Suomen sairaanhoitopiirin laboratorista Y ja Å. ” (Pilotti 5 Muistio 15.3.2013)

Oikea konteksti: prosessikonsultaatio tulee asettua nöyrästi ratkottavan pulman äärelle ja asemoitua kulttuuriseen ja ajalliseen kontekstiin. Puutio (2009) käyttämä käsite yhteinen keskusteluagenda tuli hyvin esille isossa johdolle suunnatussa interventiossa, missä suunniteltu konsultaatio- ja koulutusprosessi piti keskeyttää, kun kävi ilmi, että osallistujien ajallinen ja kulttuurinen konteksti ja siitä syntynyt tahtotila kehittämistyöhön oli jotain muuta, mitä oletettiin:

Konsultin reflektion tuloksena oli: on vaikea tehdä kehittämistyötä, jos organisaatio-kulttuuri epäsuoraan mitätöi kehittämisinnokkuutta (Pilotti 6, konsultin muistiinpanot)

Joustavuus: vaikka prosessikonsultaation alussa määriteltiin tavoitteet ja tehtiin työagenda, prosessi tuottaa kehittämistyön arkeen tasapainoilun vaatien lisäksi jatkuvan joustamisen. Esimerkkinä tästä on johdon konsultaatioprosessi: mitä hektisempää päivittäisjohtaminen on, sitä vahvemmin tasapainoilu ja joustaminen imeytyy konsultaatioprosessiin. Oheisena sähköpostiviestittely, missä rakennetaan uudelleen yhteiskehittämisen tilaisuutta (edellä kuvatulle haastavalle) sote-johdolle. Sähköposti on kehittämisryhmän vetäjän ja sote-johtoryhmän vastuuhenkilön keskinäinen ideointiviesti tilaisuuden järjestelyistä.

”Tässä ohjelma, joka tarkennettu työpajatyöskentelyn osalta. Yritin saada mm. X:n esitystä jo viime viikolla, mutta kiireistä tämä nyt on kaikkien yt-neuvottelujen keskellä, en siis painostanut. Ajatukseni vaan oli, että olisimme saaneet etukäteistietoa sisällöstä, niin olisi vähän voinut suunnitella työpajojen kulkua.

Ai niin ja sellaisen hätäpäisen liikkeen tein tänään, kun sain viestiä, että miehilyhyvin kysyttäis paneeliin osallistujilta asioita, mutta välttämättä ei uskalleta ottaa puheeksi - niinpä tempaisin nopeasti kaavakkeen, jota T jakelee ovella ja siihen voi kirjailla nimettömänäkin kysymyksiä. Saatais nyt siis niitä vaikeitakin juttuja esille.

Muuta uutta en nyt tiedä edellisen keskustelumme jälkeen, äsken tupsahti spostiin webropol-kysely palvelujoht/hjt-tasoon asti kysely konsulttien toimesta johtamisesta pt:ssa.” (Pilotti 6 ote sähköpostikeskustelusta)

Prosessikonsultaatiossa tasapainoilu on monikerroksellista, sillä tasapainoilu liittyy sekä koko konsultaatioprosessin eri vaiheiden ohjaamiseen että mikrotasolla yhden konsultaatiotilanteen sisällä tapahtuvien prosessien ja keskustelun ohjaamiseen. Edellä olevasta sähköpostikeskustelusta saa ymmärryksen siitä, että sitä edelsi epäonnistunut samaa kohderyhmää koskenut prosessin käynnistys ja nyt tarkoituksena oli käynnistyä uudelleen vielä haastavammassa tilanteessa. Kontekstin parempi tuntemus (kts. edellä oleva konsultin reflektio ja siitä jatkunut keskustelu ylimmän johdon kanssa) johti siihen, että suunniteltu tilaisuus oli huomattavasti osallistuvampi, kohteliaampi ja tuotti todellisia kehittämisideoita haastavaan tilanteeseen.

Prosessikonsultaatio tahti ja itseään korjaava refleктоiva rakenne siis väistämättä haastaa pohtimaan konsultaation toimeksiantoa, sillä konsultti itse jäsentää tapahtumia ja miettii seuraavia askeleita omissa pohdinnoissaan, kuten tässä:

”Keskustelussa todettiin, että sekä MASA-kartta ja luonnos hoitoprosessikaavioksi itse asiassa sisältävät jo paljon yhteisiä elementtejä. Toisaalta halutaan välttää mahdollista päällekkäistä työtä muiden työryhmien (esim. Jyväskylän

kaupungin mielenterveys- ja päihdesuunnitelma) kanssa. Keskustelussa päädyttiin siihen, että tehdään yhteinen hoitoprosessikuvaus. Käsittelyssä olevan luonnoksen nimeksi päätettiin ”Päihde- ja mielenterveysasiakkaan / - potilaan hoitoprosessi jytessä ja sotessa”. (Pilotti 3 Muistio 7.3.2013)

Tässä konsultin itsereflektion tilanteessa löytyy oivallinen yhtymäkohta toimintatutkimukseen: sekä toimijoiden että konsultin itsereflektio ja siitä syntyvä synteesi on tärkeä vaihe prosessin kehittämisessä ja innovaatioprosessissa.

Prosessikonsultaatio on keskustelussa ja yhteisideoinnissa ohjaamista

Kuten edellä mainittu Puutio (2009) kuvaa tasapainoilua keskustelutilanteissa seuraavien osa-alueiden kautta. Seuraavaksi keskitytään yhteistyösuhteen rakentamiseen ja reflektion edistämiseen. Esimerkissä keskijohdon edustajat palaavat siihen, mitä on tapahtunut prosessikonsultaation aikana, lopuksi merkityksellistävät tapahtumaa, ja lopulta kontekstoivat sen osaksi johtamistoimintaa:

K: ”Joo sä puhuitkin tossa aikasemmin. Mä tein toisen kysymyksen ja sitten, tätä kaikkee mitä te ootte tehny niin, tietysti meitä kiinnosti ihan hirveesti, tää että miten ihmiset tekee sitä yhteiskehittämistä? Et miten te, ootte saaneet tuon aikaseks? Et mitä tää kaikki kertoo mitä tässä on et on palaverikäytäntöjä, keskustelua, rakentunu ihan oikeita uusia työ..tapoja muotoja ideointeja, tavoitteellista, tullu lisää yhteistyötä omaa työtä pystyny jäsentämään keventämäänkin. Mitä se kertoo teiän yhteiskehittämisestä?”

N4: ”No avoimuuttahan se ainakin että tavallaan me toinen toisiamme niitä ideoita ja mielipiteitä tuomme ja sieltähän se löytyy se.. tapa tavallaan tehdä sitä, et löydetään se yhteinen tapa sitten. Et avoimuushan meillä on kuitenkin lisääntyne.”

N7: ”Nyt meil on ollu se, yhteinen pohja se kehittämissuunnitelma.”

K: ”Teil on näkymä siitä että, mikä on se teiän perustehtävä ja ketä te, kenen kanssa te työskentelette, ja ketkä on teiän asiakkaita.”

N7: ”Niin, semmonen punanen lanka on olemassa.” (Pilotti 6 litteraatio)

Reflektiota voi houkuttaa keskustelussa esiin niin, että siirrytään tarkastelemaan tapahtunutta askel eteenpäin, ulkopuolelta.

K: ”Te ootte keskenään saanu rakennettua, hyviä käytäntöjä tapoja työskennellä niin, jos teitä käytettäs konsulttina kaupungin jossakin toisessa jutussa päivähoidon puolel tai opetustoimen puolella tai jossakin, ja teiän pitäis rakentaa, sinne tällasia hyviä yhteistyökäytäntöjä esimiesten kesken niin mitä ainakin te.. tekisitte? Et miten saattaa yhteen, esimiehiä ideoimaan, kehittämään työtään, tän kokemuksen pohjalta?”

N6: ”Mun mielestä, esimiehen rooli tässä, on ollu hirveen merkittävä, laiva tarvitsee kapteenin, että se pitää olla se innostava esimies joka kannustaa meitä tähän, voijaan puhua täällä asioita, mut ne voi jäähä leijumaan, ilmaan et jos

ei oo sitten se yks puskuri: että no niin, nyt ollaan puhuttu näistä nyt otetaan, tartutaan näihin asioihin, viedään eteenpäin.”

Reflektion mahdollistaminen ja organisaation tutkiva kehittäminen

Puution (2009) mukaan prosessikonsultin perustavaa laatua oleva rooli on auttaa organisaatiota itse auttamaan itseään ja mahdollistaa organisaation itsediagnostiikka ja tuottaa itse itselleen perusteltuja neuvoja. Tämän raportin luvussa 1.2 kuvataan tutkimusprojektimme kohdeorganisaatioille suunnatun laajan kyselyn tuloksia innovaatio-toiminnan johtamisesta johdon ja henkilöstön vastaamina. Tämä aineisto muodosti organisaatioille suunnatun nykytilatarkasteluun. Itsediagnostiikan esimerkkinä on seuraava kuvaus siitä, miten survey-aineiston tuloksia käsiteltiin, miten prosessikonsulttien johdon kanssa käymät reflektiiviset keskustelut etenivät organisaation tasoilla ja mihin ne johtivat Jyväskylässä.

Jyväskylän kaupungin perusturvapalveluiden kehittämisprosessin ensimmäisenä syksynä järjestettiin 20.9.2012 johdon ja esimiesten valmennustilaisuus toimintakertomus- ja talousarvioprosessin kehittämiseksi. Osana tätä tilaisuutta oli henkilöstökyselyn tulosten esittely. Organisaation haasteellisen tilanteen johdosta avoimessa tilaisuudessa paikalla oli vain viisi henkilöä. Organisaation itsetutkiskelu käynnistyi kuitenkin pieninä puroina ja tutkijat saivat kutsun perusturvan johtoryhmään esittelemään tutkimuksen tuloksia joulukuussa. Pikkuhiljaa kiinnostus ja tilaus innovaatiotoiminnan johtamisen kehittämiseksi vahvistuivat ja tutkijat saivat seuraavaksi kutsun perusturvalautakuntaan kuultavaksi ja lopulta kaupungin johtoryhmään. Näin kiinnostus innovaatiotoiminnan johtamisen kehittämiseksi oli levinnyt itsetutkiskelun kautta jopa Sote-palveluiden ulkopuolelle. Reflektiivisten tilanteiden ja keskustelujen kautta organisaatio käynnisti korjaavia ja uudistavia toimenpiteitä. Perusturvalautakunnassa päätettiin käynnistää menettelytavan kehittäminen työntekijöiden ideoiden keräämiselle, käsittelemiselle ja palkitsemiselle. Ideakilpailu käynnistyi syksyllä 2013 ja tähän mennessä henkilölle suunnattu ideakilpailu on tuottanut kymmeniä ideoita, joita on myös palkittu.

Kysymyksen tekeminen on konsultoinnin työväline

Prosessikonsultin työkaluna ovat kysymykset, eivät vastaukset. Konsultti kysyy ihmisten mielipiteitä, johdattelee tekemään ratkaisuja ja toimeenpanemaa sovittuja päätöksiä. Reflektiolle on paikka keskustelussa, usein keskustelujen lopussa, samoin koko prosessin lopussa. Reflektio voi alkaa myös tapaamisen aluksi tai etukäteisohjeena, mistä erimerkkinä on konsultin lähettämä sähköpostiviesti:

- ”...Mind mapin tueksi on teille muutama kysymys
- Palauta mieleen petu -kokootumisia, mistä aloitimme (tavoitteet) ja mitä keskusteluja on käyty
- Mitä on lähtenyt liikkeelle petu joryn työtavassa, entäpä tavassanne työskennellä omissa joryissänne tai keskenänne
- Mitä tästä prosessista on tärkeää ottaa opiksi jatkoa varten, esim. luottamus-teema, tiedottaminen, päätösten pitävyys tai strateginen työskentely/linjakkuus” (Pilotti 6)

Edellä olevan ohjeistuksen jälkeen pidettiin keskustelu, mihin osallistuivat valmennusprosessiin osallistuneet ja siitä nousseita ajatelmia on esitetty sekä tässä artikkelissa että myöhemmin esitettävässä johdon valmennusta koskevassa artikkelissa.

Kysymyksistä reflektioon

Konsultti kysyy, haastaa keskusteluun ja yhteiskehittämiseen sekä tekee näkyväksi yhteistä tahtotilaa, ts. tekee yhteenvetoja. Reflektio on siis myös jälkikäteen rakentuvaa, siten yhteiskehittäminen tuottaa ymmärryksen kehittymisen suunnasta. Oheisessa esimerkissä pilotin vetäjä on koonnut kehittämisryhmän yhteenvedon lopputuloksista ja suosituksista, miten olisi hyvä toimia:

”Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa kaivataan selvästi hoitopolun/hoitopolkujen nykyistä selkeämpää jäsentämistä ja kuvaamista, mikä on myös työryhmälle asetettu keskeinen tavoite. Peruslähtökohta on seuraava: 1) aluksi on vahvistettava peruspalvelujen päihdetyön osaamista, 2) tämän rinnalla on kehitettävä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisellä vastuulla olevan päihdehuollon tiiviimpää yhteistyötä, mihin liittyy myös yhteistyö muiden tahojen kanssa sekä asiakkaan osallisuus kuntoutuksensa suunnitteluun ja 3) yhteistyö ja selkeä prosessi kun päätetään asiakkaan lähettämisestä laitoshoidon/kuntoutusyksikköön. Tämän toiminnan kehittämisessä ollaan myös OJOPA-hankkeen keskeisen tavoitteen tuntumassa, mikä hankkeen nimen mukaisesti on Osallistava johtaminen ja palveluiden kehittäminen. Eli haaste kohdistuu myös johtamisosaamiseen.” (Pilotti 3 Muistio 16.11.2012)

Organisaation itsereflektio ja omatahtisuus ohjaavat konsultin työskentelyä. Hänen on huomioitava ja ymmärrettävä organisaation rakenne ja keskustelukulttuurit, jossa ”kierrättämiset”, itsereflektion paikat ja kokousaikataulut sanelevat johdon päätöksentekoprosesseja. Koska kehittämisprosessit ovat normaalin työn ohella tehtäviä prosesseja, on osallistuville henkilöille, niin johdolle kuin työntekijöille, varattava riittävä aika reflektiolle. Tätä osaltaan tukee selkeä aikataulutus jotta prosessi etenisi suunnitelmallisesti, mutta asiakasta kunnioittaen. Prosessikonsultaatio on yleensä hidastempoisempaa kuin perinteinen konsultaatio. Oheisessa esimerkissä keskijohdon johtoryhmä keskustelee konsultaation tahdista ja tahdin merkityksestä oivalluttajana.

”Toi verkkainen kehittämistahti, kyllä on ollu, lähes välttämätön mutta se, oli mukava minusta kun se, sanottiin ääneen siinä alussa. (--) (varmaan) että nyt ei oo kiire mihinkään, koska kyllä tämmönen ajattelu vaatii, luova ajattelu vaatii aikaa. Tietynlaista sellasta (olo)tunnetta että se on mahdollista. (-) (niin) johtajuuden (kun sitten) kehittämistyön ja ihan työntekijänkin osallistamisen kannalta se on aivan välttämätöntä. Ja silloin se itse asiassa, rakentuu sinne sisään, sen kehittämistyön sisään et ei oo kiire mihinkään” (Pilotti 6 litteraatio)

Lopulta reflektiossa päädytään oman työtavan ja toiminnan tarkasteluun.

”Oma johtajuus, toki on, minusta on se, ollu osalta haastekin se että me ei, (meil on) aika pitkään oltu sellasessa hämmennyksen vaiheessa mutta, toisaalta, (joten mä) ymmärrän sen että, sieltä mennää aina sieltä pohjan kautta niihin ratkasuihin, se on vähä auttanut siinä, kestämaan semmosta epätietosuutta (ja) hämmennystä, jotkut persoonat vaatii sellasta tiukempaa otetta ja varmaan siinä on ehkä mulla haastetta, että (-) ois varmaan pitäny vähän tiukentaa, sitä otetta omiin yksiköihin ja kertoo lisää tästä kehittämistyöstä ja pitää siellä viestinnän kanavien kautta tätä, (-)tilannetta yllä.” (Pilotti 6 litteraatio)

Reflektio tuottaa myös ymmärrystä toisin tekemisestä sekä oman perustehtävän kirkastamisesta, joka koetaan ainutlaatuisena ja niin paljon lisäarvoa tuottavana, että osallistujat haluavat sitä välttämättä jatkaa, kuten tässä esimerkissä päihdehuollon ryhmä:

”Kuten edellä on todettu, MASA-kartan laajempi käyttöönotto loisi pohjaa yhteiselle orientaatiolle ja kehittämiselle. Tämän lisäksi huomioitavaa on ”pien-ten askelten kehittäminen”, josta työryhmä myös keskusteli kokouksessaan 25.10.2012. Tällaisia pieniä askelia ovat mm. toisten työhön tutustuminen, käynnissä oleva sosiaaliohjaus terveystieteiden keskuksessa -hanke ja päihdehoitajan työskentely sosiaalitoimen yksiköissä. Nämä ovat tärkeitä aloitteita. Tulevaisuuden visiona kehittämistyöryhmä pitää esim. alueellisia yhteistyöpalavereja, joissa käsitellään mm. päihdetyön haasteita sekä myös asiakkaiden jakoa alueilla siten, että sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyö olisi helpompi rakentaa.” (Pilotti 3 Muistio 25.10.2012)

”Todettiin, että työryhmä on täyttänyt toimeksiantonsa, ehkä vähän enemmänkin, ja se voi päättää työskentelynsä OJOPA-päihdetyöryhmänä. Todettiin kuitenkin, että tällaiselle moniammatilliselle kokoontumiselle, jossa voidaan hyvässä yhteisymmärryksessä ideoida erilaisia asioita, on tarvetta. Työryhmä päätti jatkaa työryhmänä, jonka vetäjänä toimii päihdepalvelukoordinaattori Y.” (Pilotti 3 Muistio 17.11.2013)

2.3.3 Prosessikonsultaation mahdollisuudet osana kehittämistoimintaa

Osuva-tutkimushankkeen prosessikonsultaatiot olivat hyvin erilaisia toimeksiantoita ja tavoitteiltaan: kun toiset konsultaatiot käynnistivät ja vahdittivat palveluiden kehittämiseen liittyvien kysymysten ratkomista, kehittäen uusia todellisia toimintamalleja ja käytäntöjä niin toiset prosessikonsultaatiot puolestaan keskittyivät olemassa olevien prosessien terävöittämiseen ja kirkastamiseen. Konsultaatiot olivat tuloksellisia, sillä ne mm. mahdollistivat uusia palvelutuotteita, työnkuvien selkiinnyttämistä,

johtamistoiminnan napakoitumista. Prosessikonsultaatio työtapana mahdollisti sekä palveluiden kehittämistä että työn ja johtamisen organisoitumista, ts. erilaisia lopputuloksia. Riippumatta toimeksiannosta ja pilottiryhmän tavoitteista, prosessikonsultaatio osoittautui joustavaksi ja osallisuutta lisääväksi työtavaksi. Olennaista siinä oli konsultin ja kehittäjän kysyvä ja oivallutava työote.

Pilottiryhmien aineiston toinen lukukerta nosti esille yhtymäkohtia prosessikonsultaation ja toimintatutkimuksen välille. Tästä on Schein kirjoittanut artikkelissaan *Process consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?* vuodelta 1995. Scheinin mukaan prosessikonsultaatio ja kliininen kysely tukevat toisiaan ja niissä on paljon samaa ja ne tukevat asiakkaan tavoitteita kun taas toimintatutkimus puolestaan (vaikka on kuinka asiakasta osallistavaa) on tutkijalähtöinen (tutkijan agenda) (Schein, 1995). Toisaalta prosessikonsultaatio ja toimintatutkimus voivat tukea toisiaan kehittämisprosessissa ja näin onkin: kun toimintatutkimus on ensisijaisesti tutkimusta ja toissijaisesti kehittämistyön interventiotyökalu niin prosessikonsultaatio on puolestaan kehittämistyön interventiotyökalu ja sinällään asiakasta hyvin osallistava.

2.3.4 Yhteenveto

Prosessikonsultaatioista voi nostaa esille muutamia ylitse muiden meneviä teemoja ja ne ovat myös eräänlaisia yhteisiä periaatteita ja tapoja. Yhteenvedonomaaisesti voi todeta, että prosessikonsultaatio on osallistava työtapana, sillä se perustuu yhdessä kehittämiseen ja reflektiolle. Prosessikonsultaation toimintatapaa voi hyödyntää osaksi johtamistyötä ja kaikkea työn kehittämistä. Prosessikonsultaatio sisältää joustoa ja tasapainoilua, kuitenkin tavoitteet luovat kontekstin joustolle.

Prosessikonsultaation luonne haastaa tasavertaiseen kehittämistyöhön, ja yhteiskehittäminen puolestaan edellyttää luottamusta, kykyä jakaa ja ideoida yhdessä. Prosessikonsultaatio on prosessi, missä luottamus rakennetaan ja ansaitaan yhteistyöprosessissa ja reflektointi opitaan yhdessä tekemällä. Oikeiden asiakkaiden ja kysymysten löytäminen on tärkeää ja kun se on kunnossa, asiakkaiden palaute omasta osallistumisesta, kuulluksi tulemisesta sekä oivallusten ja oikeiden ratkaisujen löytymisestä on hyvää.

Prosessikonsultaatio sopii myös ns. ilkeiden ongelmien ratkomiseen, missä ongelmien ratkomisen lisäksi mallinnetaan osallistuvaa ratkaisutapaa asiakkaalle. Tämä puolestaan tuo väljyyttä ilkeiden ongelmien kanssa elämiseen: vaikka ongelmat eivät ratkeaisikaan, saadaan lisätoiveikkuutta ongelmien kanssa elämiseen ja pienten ratkaisuskelten löytämiseen. Kaikki tämä edellä kuvattu edellyttää, että konsultin on tunnettava riittävästi asiakkaan tarpeet, kehittämisen kontekstit ja aikasykli. Konsultilta edellytetään kykyä tehdä kysymyksiä, oivalluttaa ja mahdollistaa ideointia ja ratkaisujen rakentamista. Konsultin rooli on tällöin pääosin kysyvä, ei neuvoja antava. Tämä edellyttää prosessin ohjaamisen, dialogiosaamisen ja itsereflektoinnin taitoja.

Prosessikonsultaatio on erityistä osaamista vaativa työtapana ja sitä on haastavaa kuvata ja myös oppia ilman todellisia asiakastapauksia. Osuva-tutkimushanke mahdollisti prosessikonsultaatiolle tilaisuuden tulla koetelluksi ja toki on muistettava, että

vaikka kaikilla pilottiryhmien vetäjillä oli yhteiset periaatteet työtavalle, prosessikon-sultaatio mahdollista pilottiryhmien vetäjien yksilölliset variaatiot.

Lähteet

- Kykyri, V. L. (2008). Helping client to help themselves. A discursive perspective to process consulting practices in multi-party settings. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 330. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing.
- Puutio, R. (2009). Hidden agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 369. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing.
- Puutio, R. (2010). Muutoskonsultointikeskusteluissa näyttäytyvät auttamistyön haasteet ja dilemmat. *Lectio Præcursoria. Psykologia*, 45 (1), 31-37.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation volume I: Its role in organisation development*. Reading MA: Addison –Wesley.
- Schein, E. H. (1990). A General Philosophy of Helping: Process Consultation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 57-64.
- Schein, E. H. (1995). *Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?*. Working paper 3833. Viitattu 22.10.2014. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2583/SWP-3833-33296503.pdf?sequence=1>,
- Schein, E. H. (1997). *The Concept of Client from a Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents*. Working paper 3946. Viitattu 22.10.2014. <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2583/SWP-3833-33296503.pdf?sequence=1>,
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited. Building the helping relationship*. Reading MA: Addison-Wesley.

2.4 Palvelumuotoilu osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä

Juha Tuulaniemi

Tämä artikkeli kuvaa palvelumuotoilua osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmänä sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä. Kehittämistoiminnan kontekstina oli Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluissa toteutettu Ojopa-hanke (Osallistuva johtaminen ja palveluiden kehittäminen Jyväskylän sosiaali- ja terveyspalveluissa) ja siinä toteutettu palvelumuotoilua hyödyntänyt kehittämisprosessi. Osuivatutkimushankkeessa arvioidaan kehittämisprosessin tuloksia ja palvelumuotoilun hyödyntämistä osallistavan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Tässä artikkelissa kuvataan Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluissa toteutettua Perhekeskusverkoston kehittämistyötä ja arvioidaan toteutettuun toimintaan peilaten palvelumuotoilua osallistavan innovaatiotoiminnan menetelmänä. Palvelumuotoilu oli valittu kehittämistoiminnan yhteiseksi kehittämismalliksi ja toiminnan kehikoksi Perhekeskusverkoston kehittämisprosessiin.

2.4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää olemassa olleita asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu luo loogisia siltoja ja toimintatapoja uusien menetelmien, ja olemassa olleiden ja hyväksi havaittujen palvelujen kehittämisen työkalujen välille. Palvelumuotoilu on suhteellisen nuori osaamisala joka elää omaan sisäiseen toimintalogiikkaankin liittyen jatkuvassa kehittämisen tilassa, tekemisen laajemman toimintatavan pysyessä raameiltaan määriteltynä.

Palvelumuotoilun osaamisala on syntynyt yleisen palveluihin liittyneiden kulttuuristen, taloudellisten ja sosiaalisten murroksien tarpeista – palvelumuotoilu on tuonut konkreettisia työkaluja ja menetelmiä tартtua palveluliiketoiminnan innovointiin ja palveluiden kehittämiseen. Osaamisalan kasvu ja vahvistuminen on luonnollinen vastaus muutokseen tuotokeskeisestä ajattelusta palvelukeskeiseen ajatteluun, ja palvelutalouden dominanssiin kehittyneissä kansantalouksissa. Julkisissa palveluissa palveluntuottajien inhimillisen tahdon tuottaa toimivia ja houkuttelevia palveluja lisäksi palvelumuotoilun hyödyntämisen kasvua vahvistaa luonnollisesti yhteiskuntaa haastavat kehityskulut, esimerkiksi väestön ikääntyminen, työväestön määrän väheneminen, valtion verokertymän kutistuminen, ihmisten keskittyminen kaupunkikeskuksiin ja muut tekijät, jotka haastavat tuottamaan ihmisten tarpeisiin vastaavia palveluja niukkenevilla resursseilla. (Tuulaniemi, 2011)

Palvelumuotoilu voi auttaa organisaatioita:

- havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa tai omassa toimintaympäristössään

- innovoimaan uusia palveluja
- innovoimaan palveluliiketoimintaa
- kehittämään jo olemassa olevia palveluja.

Palvelumuotoilu on monitieteinen osaamisala. Palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan poikkitieteellinen osaamisala, joka yhdistää eri menetelmiä ja työkaluja useilta eri aloilta (Stickdorf 2010). Hyvästä syystä voidaan kuitenkin sanoa, että palvelumuotoilun juuret ovat muotoiluosaamisessa. Viladas kuvaa, että palvelumuotoilu siirtää tuotemuotoilun menetelmät, jotka yleisesti on tunnettu teollisena muotoiluna, aineettomien tuotteiden eli palveluiden suunnitteluun (Viladas, 2010).

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Analyttinen lähestyminen tarkoittaa loogiseen päättelyketjuun, tosiasioihin, asiakastutkimukseen ja dataan liittyvää tietoa. Intuitiivinen tässä kontekstissa tarkoittaa taitoa ja kokemusta nähdä, mikä voisi olla tulevaisuudessa mahdollista; sen näkemistä, mitä ei vielä ole olemassa. (Tuulaniemi, 2011)

2.4.2 Palvelumuotoilu ja innovaatiotoiminta

Palvelumuotoilun luonteeseen liittyy olennaisesti annetun tehtävänannon tarkentaminen ja kysymyksenasettelun uudelleen muotoilu – on aivan keskeistä mihin kysymyseen etsitään ratkaisua. Jos alkuperäinen tehtävänanto on väärä, niin voidaan saada kelpo vastaus, mutta aivan väärään kysymykseen. Kun kehittämisprosessin alussa käytetään tarvittava määrä aikaa kysymyksenasettelun tarkentamiseen, on prosessista mahdollista saada hyviä ratkaisuja relevanttiin ongelmaan.

Jos tulkitaan koko Osuva-tutkimushankkeen tehtävänasettelua: “Osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämisen menetelmät” palvelumuotoilun eräänlaisesta ala-näkökulmasta, tehtävänasettelua voidaan muokata seuraavanlaisesti:

Palvelumuotoilu osallistavan innovaatiotoiminnan menetelmänä.

Ja tästä määrittelystä taas seuraa ainakin kaksi avattavaa tutkimuskysymystä:

- mitä osallistaminen tarkoittaa ja sisältää?
- miten palvelumuotoilu tukee osallistamista?

Innovaatiotoiminta

Kuten tiedämme, innovaatio-käsite on kokenut inflaation löysän ja ehkä liian lavean käyttönsä vuoksi. Tästä syystä käsitteestä on tullut eräänlainen “roskasana” suomenkielessä. Innovaatio-sanaa käytetään huolettomasti kuvaamaan kaikkea vähänkin uudeksi ajateltua ja mitä tahansa alkuvaiheen ideoita uusista ratkaisuista. Tämä on harmi, koska innovaatio asiana on edelleen tärkeä ja relevantti – silloin kun innovaatiolla tarkoitetaan merkittävää hyödyn tuottamista. Oleellista on tunnistaa sekä liiketoimintaan että julkisiin palveluihin liittyen että kilpailukenttä esimerkiksi palveluntuottajien osalta on globaali. Tämä taas tarkoittaa sitä, että kilpailijoiden määrä on valtava, ja kaikki nämä kilpailijat ovat nälkäisiä kehittämään kilpailukykyistä tarjontaa eli uusia innovaatioita. Jos organisaatio ei uudista ja paranna tarjontaansa niin se ei pitkään sul-

jetullakaan toimialalla ole kilpailukykyinen eikä pysy kiinnostavana palveluntarjoaja, työnantajana ja keskusteluosapuolena.

Innovaatioiden luokittelu

Innovaatioita voidaan luokitella hyvin monella eri tavalla. Innovaatiot voidaan luokitella mm. tyypin ja luonteen mukaan. Useat luokittelut keskittyvät kuvaamaan teknisiä, tai vähintään liiketoimintaan sidoksissa olevia innovaatiotyyppejä. Nämä liiketoimintaa kuvaavat innovaatioluokitukset toimivatkin hyvin liiketoiminnan kontekstissa. Kun taas tarkastellaan julkisen sektorin innovaatioihin liittyviä luokituksia niin nämä luokitukset kuvaavat yleensä jotain tiettyä toimintaa hyvin kapeasti, mutta siinä syvään porautuen. Nämä tiukkaan osaamisalaan tai toimialaan sidotut luokitukset eivät siis ole kovin käyttökelpoisia tarkasteltaessa tai kuvatessa erilaisia innovaation muotoja. Mielestäni julkisen sektorin innovaatioita voidaan luokitella parhaiten kun yhdistetään sekä liiketoiminnan että julkisen sektorin innovaatioita kuvaavia luokituksia.

Innovaatiot voidaan jakaa esimerkiksi tuote-, palvelu- ja liiketoiminta-innovaatioihin. Toki julkisen sektorin innovaatiot voivat olla tuote- tai liiketoiminta-innovaatioita, mutta pääosin julkisen sektorin innovaatiot liittyvät palveluinnovaatioihin. Julkinen sektori yleensä tuottaa ja asettaa tarjolle erilaista tarjoomaa ratkaisemaan ihmisten tarpeita niihin tehtäviin liittyen, joita julkiselle sektorille on tehtäväksi asetettu, lain mukaan tai yleisinä määriteltynä tehtävinä. Julkinen sektori siis tuottaa ratkaisuja pääasiassa palvelujen kautta, ilman että omistusoikeus tai tavara vaihtaa omistajaa. Palveluinnovaatioita voivat teknologisten innovaatioiden ohella olla uudet organisaatiomuodot, johtamisen tavat, toimintatavat ja -mallit tai uudet palvelut. Palveluinnovaatio voi olla joko uusi palvelu tai uusi tapa tarjota palvelu asiakkaalle (Berg et al, 2014).

”Tuotekehitys maksetaan budjetista. Innovaation maksavat asiakkaat.”

- Jari Sarasvuo

Innovaatio on siis jotain, jonka joku on ottanut käyttöönsä - ja maksanut siitä, tai rahoittanut sen käytön kuten julkisella puolella voidaan ajatella. Tuotekehityksessä, sisältäen palveluiden kehittämisen, yleisesti pidetään kehitettyäkin tuotetta niin kauan vain ideana kunnes joku on sen ostanut. Voidaan siis ajatella, että innovaatio on tarpeeseen suunniteltu ja käyttöön otettu ratkaisu. Innovaatiotoiminta on tähän ratkaisuun tähtäävää tavoitteellista toimintaa.

Osallistuva ja osallistava innovaatiotoiminta

Osallistuvalla ja osallistavalla suunnittelulla viitataan useaan eri asiaan, asioiden liityessä tiiviisti toisiinsa. Käsitteenä osallistaminen tarkoittaa mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. Taso voi vaihdella kehittäjien ja toimijoiden tiiviistä yhteistyöstä etäisempään vuorovaikutussuhteeseen (Toikko & Rantanen, 2009). Osallistava suunnittelu, participatory design, viittaa suunnitteluun jossa lähestymistapana pyritään osallistamiseen. Osallistavan suunnittelun

taustat ovat 1950-luvulla, jolloin pohjoismaiden ja USA:n työlait mahdollistivat työntekijöiden ottavan osaa työpaikkojen päätöksentekoon. 1970-luvulta lähtien osallistava suunnittelu kehittyi erityisesti Ruotsissa ja Tanskassa työpaikka- ja työkäytänteiden suunnittelussa painottaen suunnittelukohteen käyttäjän näkökulman huomioimista ratkaisuja kehitettäessä (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011).

Osallistamisen kohteena voi olla sidosryhmiä, kuten kumppaneita, asiakkaita, kansalaisia ja käyttäjiä. Tätä osallistavaa suunnittelua kutsutaan myös usein käsitteellä osallistuva suunnittelu, joka on myös kyseessä olevan Osuva-tutkimushankkeen käyttämä käsite.

Eräillä liiketoiminta-alueilla alkoi näkyä 1980-luvulta lähtien mielenkiinnon siirtymistä kohti asiakkaita. Ymmärrys siitä, että näillä asiakkailla on luovaa potentiaalia, ja että he voivat auttaa liiketoimintaa luomaan parempia palveluja ja tuotteita on rohkaissut kehittämään ison määrän menetelmiä hyödyntämään tätä asiakaspotentiaalia ja vuorovaikutusta eri osapuolten välillä (Fuad-Luke, 2009).

Cooperative Design'in alkuperä, joka tunnetaan laajemmin co-design'ina, on juuri participatory design. Co-design voidaan suomentaa yhteisölliseksi muotoiluksi, tai yhteissuunnitteluksi. Ennen nimenomaan puhuttiin osallistavasta suunnittelusta, mutta 2000-luvulle tultaessa samaa asiaa alettiin kutsua yhteissuunnitteluksi. Yhteissuunnittelun ajatus on se, että suunnitteluprojektia ei perinteiseen tapaan anneta suunnittelutoimiston tehtäväksi vaan otetaan sekä suunnittelutoimisto että muut suunnittelukohteeseen liittyvät osapuolet mukaan suunnitteluprosessiin (Koskinen, 2012). Yhteissuunnittelu tarkoittaa 'suunnittelua muiden kanssa'. Lähestymistapa alleviivaa konseptia jossa niillä ihmisillä, jotka käyttävät suunniteltua ratkaisua on mahdollisuus ottaa kantaa siihen, miten ratkaisu on suunniteltu. Toinen tärkeä periaate on, että yhteissuunnittelu tarjoaa useille eri osapuolille ja toimijoille mahdollisuuden yhteisesti ja kollektiivisesti määritellä ongelmaa, sen kontekstia, sekä ehdottaa muutoksia ratkaisuun, jotta ratkaisu eli suunnittelun lopputulos olisi onnistunut (Fuad-Luke, 2009).

Yhteissuunnittelua tehdään yhteisöllisissä kokoontumisissa, ja mukana ovat asiakkaan edustajat, palvelun käyttäjiä ja eri alojen asiantuntijoita. Yhteisöllinen suunnittelu sopii hyvin projekteihin, jossa esimerkiksi lisätään ja testataan paikallisdemokratiaa. Yhtälailla yhteissuunnittelu sopii yritysten palveluiden kehittämiseen. Suunnitteluprosessi, jossa palvelun käyttäjät ovat mukana suunnittelussa, protoamisessa ja testaamisessa, on luonteeltaan rikastava (Koskinen, 2012). Tyypillisesti yhteissuunnittelua toteutetaan erilaisten luovien tekniikoiden avulla ja tavoitteena on inspiroida suunnittelua sekä tuottaa yhdessä tietoa ja ratkaisuja. Yhteissuunnittelun uusien työtapojen tarve on synnyttänyt kiinnostuksen moniin laadullisiin ja niin sanottuihin luoviin käyttäjäkeskeisiin suunnittelun menetelmiin. Näiden menetelmien avulla pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja tunteita, ja tukemaan ideoiden ilmaisemista (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011).

Yhteissuunnittelun synonyyminä Suomessa käytetään usein co-creation-käsitettä, jota voidaan luonnehtia yhdessä luomiseksi tai yhdessä kehittämiseksi. Toimijoiden roolit suunnittelu- tai muotoiluprosesseissa ovat muuttuneet ja niitä toimijoita, joita ennen kutsuttiin loppukäyttäjiksi, voidaan nyt kutsua prosessiin yhteiskehittäjiksi, koska heidät on tunnistettu parhaiksi osajiksi omista kokemuksistaan (Sanders et al., 2008). Yhtenä

terminä kokonaisuudessa on vielä co-innovation, joka kuvaa osallistavien menetelmien ja lähestymistavan sisällyttämistä innovointiin ja innovaatiotoimintaan.

Arvon yhteiskehittäminen

Co-creation-käsitteeseen liittyy kiinteästi Value Co-creation. Käsitteellä tarkoitetaan arvon yhteiskehittämistä, ja sillä viitataan yrityksen tai organisaation yhteistyön tuloksena syntyvään arvoon. Value co-creation on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen puheenaihe tutkimuksessa ja liike-elämässä. Paineet liittyen julkisten palveluiden niukkeneviin resursseihin, ja toisaalta loppukäyttäjien eli veronmaksajien toiveet ja palveluntarjoajien halu kehittää omia palvelujaan, vahvistavat myös julkisen sektorin mielenkiintoa arvon yhteiskehittämiseen.

Service dominant logic eli palvelulogiikka tai palvelulähtöinen ajattelu on Stephen L. Vargon ja Robert F. Luschin vuonna 2004 lanseeraama markkinoinnin uusi, ja tällä hetkellä vallitseva paradigma. Keskeistä Service Dominant Logic’issa on palvelukeskeinen lähestymistapa markkinointiin, jossa korostetaan arvon yhdessä luomista sekä palvelun roolia vaihdannan perustana. Markkinoinnillisen näkökulman lisäksi Service Dominant Logic nostaa mielenkiintoisia näkökulmia palveluihin ja niiden luonteeseen. Ensinnäkin on sanottu, että kaikki tuotteet jotka voivat tulevaisuudessa olla palveluja tulevat olemaan palveluja. Tätä ilmiötä voidaan kutsua myös palveluistumiseksi. Samoin on kuvattu, että kaikki tuotteet jotka voidaan jaella digitaalisesti tulevat olemaan tulevaisuudessa digitaalisia. Ja tietenkin sekä palveluistuminen että digitalisaatio ovat samaan ilmiöön liittyvää asiaa. Ensin tuotteet muuntuvat palveluiksi, jonka jälkeen ne jaetaan digitaalisiksi. Palvelut haastavat myös perinteisen tuotteisiin liittyvän arvoketjuajattelun (goods-dominant logic eli tuotelähtöinen logiikka), joka kuvaa arvon muodostumista tuotteen valmistajan hallussa olevissa ketjun osissa kuten raaka-ainehallinnassa, varastoinnissa, tuotannossa jne. ja taas arvon häviämistä tai jopa tuhoutumista kun loppukäyttäjä tuotteen saavuttaa. Päinvastoin kun arvoketjun vaihdanta-arvossa siirrytään palveluissa käyttöarvoon ja arvon luomiseen vuorovaikutuksessa palvelun nauttijan ja palvelutuottajan tarjoamien tilojen, ympäristöjen ja ihmisten kanssa.

Arvon yhteiskehittämistä voidaan tarkastella ainakin kahden eri näkökulman kautta: arvon tunnistamisen, luomisen ja toimittamisen eli suunnitteluprosessin kautta ja toisaalta edellä kuvatun palveluiden käyttöarvo-logiikan kautta. Jotta voidaan luoda arvoa yhteistyössä palveluntarjoajan ja palvelun nauttijan kesken, täytyy loppukäyttäjien olla mukana jo palvelun suunnittelussa osallisena. Tällöin voidaan tarpeellisella laajuudella ymmärtää ja tarjota käytettäväksi palveluja, joissa tarpeellinen vuorovaikutus ja arvon yhteiskehittäminen toteutuu.

Yhteiskehittämisen osapuolet ja osapuolten osallisuuden tasot

Yhteiskehittämistä voi tapahtua seuraavien toimijoiden välillä (Sanders et al., 2012):

- Yhteiskehittäminen yhteisössä
- Yhteiskehittäminen organisaatioiden tai yritysten sisällä. Tätä voidaan kutsua myös sisäiseksi yhteiskehittämiseksi

- Yhteiskehittäminen yritysten tai bisneskumppaneiden välillä
- Yhteiskehittäminen organisaatioiden ja heidän palvelemissa tahojen, joita eri tapauksissa kutsutaan asiakkaisiksi, kuluttajiksi, käyttäjiksi tai loppukäyttäjiksi.

Osallistumista ja osallisuutta suunnitteluprosesseissa voidaan jakaa seuraavasti toimintaroolien ja osallisuuden mukaan kolmeen yhteiskehittämisen tasoon (mm. Sanders et al., 2012):

- 1) Asiantuntijakeskeinen suunnittelu (design for users).

Suunnittelijat keräävät käyttäjistä tietoa haastattelujen, havainnointien, fokusryhmien jne. kautta, mutta käyttäjät eivät osallistu suunnitteluun.

- 2) Käyttäjakeskeinen suunnittelu (design with users).

Käyttäjät ja suunnittelijat suunnittelevat palveluja ja tuotteita yhdessä. Roolit eivät välttämättä ole kovin selkeät, mutta rooleissa ja vastuissa on selvä ero. Suunnittelijat ovat suunnitteluprosessin aktiivisia ja eteenpäin vieviä osapuolia. Käyttäjillä on asiantuntijan rooli, jota suunnittelijat aktiivisesti tukevat.

- 3) Käyttäjälähtöinen suunnittelu (design by users).

Käyttäjät ovat täydessä suunnittelijan roolissa. Edellisissä vaiheissa kuvatuilla ”suunnittelijoilla” voi olla mahdollistava ja fasilitoiva rooli.

Toimintamalli on siis muuttunut käyttäjille suunnittelusta suunnitteluun käyttäjien kanssa eli asiakkaasta ensin käyttäjäksi ja sitten toimijaksi.

Vaajakallio & Mattelmäki (2013) ovat tunnistanet Extreme Design –projektissa yhteissuunnittelun pyrkivän tilanteesta riippuen seuraaviin tavoitteisiin:

- 1) Ryhmän yhteistyön parantaminen ja yhteisen kielen löytäminen
- 2) Luovan ajattelun ja käyttäjälähtöisen asenteen kehittäminen
- 3) Uusien näkökulmien saaminen
- 4) Lisätiedon saaminen ja ymmärryksen kehittäminen tietystä kohderyhmästä
- 5) Uusien liiketoiminta- ja yhteistyöverkostojen luominen

Vaajakallio & Mattelmäki (2013) toteavat, että oleellista on tunnistaa pääasiallinen tarve, mihin yhteissuunnittelulla pyritään vastaamaan, minkälaisia ihmisiä yhteissuunnittelutyöpajoihin pitäisi saada mukaan, ja mitä siellä tehdään, jotta haluttu lopputulos saavutetaan mahdollisimman hyvin.

Yhteissuunnittelu julkisella sektorilla

Yhteissuunnittelu perustuu ajatukseen siitä, että jokaisen tulee voida osallistua palveluita koskevaan päätöksentekoon silloin kun nämä palvelut häneen vaikuttavat. Julkiset palvelut vaikuttavat kaikkien elämään suoraan silloin kun kukin niitä käyttää, sekä epäsuorasti yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kautta. Yhteissuunnittelussa on oleellista iteratiivinen ongelmien uudelleen tarkastelu ja vaihtoehtojen tutkiminen keskustelun, visualisointien ja sidosryhmien kanssa yhteistyössä tehtyjen mallien avulla. (Vaajakallio & Mattelmäki, 2013) Yhteissuunnittelu on demokraattisen ja avoimen suunnitteluprosessin ytimessä ja toimintamalli on löydettävissä liiketoimintaympäristöjen lisäksi myös julkisissa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (Fuad-Luke, 2009).

Julkisella sektorilla palveluiden yhteissuunnittelun suurimpiin esteisiin kuuluvat muutoksen ja riskien ottamisen pelko. Nämä ovat kuitenkin innovaatioiden ja muotoilun ydin. Epäröinti johtunee kokemuksen puutteesta luovan yhteistyön hallinnoinnista, mutta voi selittyä myös organisaatiokulttuurista joka ei välttämättä rohkaise tutkimaan ja etsimään uusia ratkaisuja. Katse tulevaisuuteen ja proaktiivisuus sen sijaan, että vain ymmärtäisi nykyisyyttä sekä tahto kehittää palveluja ihmisten kanssa, ei vain ihmisille, on myös tuntemattomampi lähestymistapa julkisella sektorilla. (Vaajakallio & Mattelmäki, 2013) Edellä mainituista syistä on hyvä tunnistaa, että uudenlaisten prosessien kehittäminen ja käyttäminen julkisella sektorilla on innovatiivista jo itsessään. Kuten missä tahansa organisaatiossa, niin julkisellakin sektorillakin, uusien toimintamallien käyttöönottoon liittyy aikaa, resursseja ja johtoportaan tukea vaativia muutoksia toimintakulttuurissa.

Julkinen sektori on myöntänyt, etteivät yhden koon palvelut enää riitä. Tämän vuoksi kansalaiset nähdään yhä enemmän palveluiden aktiivisina käyttäjinä tai osatuottajina, ja julkiset organisaatiot palveluntarjoajina. Tämä näkökulma haastaa perinteisen tavan tuottaa julkisia palveluita ja avaa mahdollisuuksia palvelumuotoilulle, yhteissuunnittelulle ja ihmiskeskeisille lähestymistavoille. (Vaajakallio & Mattelmäki, 2013)

2.4.3 Perhekeskusmallin kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Jyväskylän kaupungin ja JYTEn (Jyväskylän yhteistoiminta-alueen terveyskeskusalue) perhekeskusajatteluun pohjautuvan mallin kehittämisessä päätettiin kokeilla palvelumuotoilua kehittämismenetelmänä. Perhekeskusmallin kehittämisessä Jyväskylässä ovat mukana varhaisen tuen toiminnalliset palvelut, joihin kuuluvat neuvolat, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto, psykososiaaliset palvelut, tilapäinen kotipalvelu, neuvolan perhetyö, perheneuvolat, psykologipalvelut ja lapsioikeudelliset palvelut. Jyväskylän kaupunkiorganisaatiosta toiminnasta olivat vastuussa Psykososiaalisten palveluiden palvelujohtaja ja Neuvolat, koulu- ja opiskeluterveydenhuollon –palvelujohtaja.

Toimintamalli

Prosessi aloitettiin toukokuussa 2012 aloitusseminaarilla, johon sisältyi ”Palvelumuotoilun perusteet” -luento. Prosessissa oli aloitusseminaarin jälkeen henkilöstövaihdoksia ja prosessi jatkuikin vasta kesän 2012 jälkeen. Prosessiin liittyivät kolme toimintaryhmää: Neuvolatyön ja varhaisen tuen kehittämisen palvelumuotoilu –ryhmä sekä alueellisina kehittämisryhminä Keltinmäen ja Tikkakosken –kehittämisryhmät. Neuvolatyön ja varhaisen tuen kehittämisen palvelumuotoilu –ryhmään kuului noin 10 henkeä, jotka edustivat edellisessä kappaleessa esitettyjä toimijoita. Edustettuna oli myös Mannerheimin lastensuojeluliiton (MLL) edustaja. Keltinmäen ja Tikkakosken alueryhmissä osallistujia oli tapaamiskerrasta riippuen 10-20 henkilöä, kokoonpanona edellisessä kappaleessa esitettyjen toimien paikallistoimijat sekä MLL:n että seurakunnan edustajat. Alueryhmien työskentely tapahtui myös seurakunnan tiloissa. Työskentelyyn pyrittiin saamaan laaja edustus kaikista toimijoista jotka tuottivat kau-

punktiorganisaatiossa sekä kolmannella sektorilla palveluja valituille kohderyhmille. Osallistujat eri ryhmissä olivat osittain samoja henkilöitä.

Työskentelyn tavoite

Työskentelyn tavoitteeksi Neuvolatyön ja varhaisen tuen kehittämisen palvelumuotoilu –ryhmässä asetettiin syyskuussa 2012 seuraavaa: Käyttäjä-/ asiakas-/ asukaslähtöisen kehittämistavan eli palvelumuotoilun haltuunotto esinaisille. Tavoitteena oli tuoda palvelumuotoilun metodiikka osaksi työn arkea ja kiinnittää työskentelytapa projektista arkipäivään. Samalla tiedostettiin, että työskentely oli kokeilu ja työskentelyn vaiheissa arvioidaan onko palvelumuotoilu hyödyllinen lähestymistapa osallistujien työhön, sekä miltä osin palvelumuotoilu voi muuttaa arjen työtä.

Aikataulu

Työskentelyjakso kesti käytännössä syyskuusta 2012 vuoden 2013 loppuun. Tapaamisia oli kolmen kehittämisryhmän kanssa noin kerran kuussa (poislukien heinä- ja elokuu). Työskentely oli tietyllä tapaa verkkaista. Tämä oli kuitenkin valittu työskentelytapa, koska prosessissa työskentely oli liitetty osaksi normaaleja työhön liittyviä kehitysprosesseja – palvelumuotoilutyöskentely ei ollut siis työntekijöille ylimääräinen projekti. Ylimääräisen projektin toimimattomuudesta oli saatu jo kokemuksia rinnakkaisista Ojopa- ja Osuva-hankkeiden toteutuksissa. Aikataulu ja pitkäkestoinen työskentely mahdollistivat syvällisen oppimisen ja toisaalta mahdollisuuden toimintatapojen muutoksen arviointiin.

Kehittämiskohteen määrittely

Kehittämiskohteeksi Neuvolatyön ja varhaisen tuen kehittämisen palvelumuotoilu –ryhmässä valittiin Perhekeskusmallin kehittäminen. Tarkennettuna kohderyhmänä oli perhe, jossa on vähintään yksi 3-vuotias lapsi. Eli 1-2 aikuista vanhempaa ja ainakin yksi 3-vuotias, ja mahdollisesti myös muun ikäisiä lapsia. Kohderyhmävalintana 3-vuotiaan lapsen perhe perustui siihen, että tuossa iässä lapsi viimeistään tulee, tai tyyppillisesti jo on edellä kuvattujen palvelujen parissa.

Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Syksyn 2012 työskentelyn tavoitteena oli palvelumuotoilun menetelmiin tutustuminen Perhekeskusmallia työstäen käytännön työskentelynä. Syksyn 2012 aikana käytiin palvelumuotoiluprosessi kevennettynä versiona läpi kehittämisryhmien kanssa. Syksyn jälkeen toimijoilla oli peruskuva palvelumuotoilusta kehittämismenetelmänä. Syksyn aikana määriteltiin tarkemmin kehittämiskohdetta, kuvattiin, analysoitiin ja ryhmiteltiin kohderyhmälle olemassa olevat palvelut, sekä suunniteltiin kevään 2013 asiakastutkimuksia. Syksyn 2012 teemoina olivat siis osaamisalueen haltuunotto, määrittelytyö ja koko prosessin tarkentaminen.

Asiakasymmärrys

Kevään 2013 selkeänä teemana oli asiakasymmärrys valitusta kohderyhmästä. Asiakkaana nähtiin laajasti ottaen loppukäyttäjät sekä heille palveluita tuottavat työntekijät. Asiakasymmärryksestä työstettiin yhteenvetomateriaali Jyväskylän ammattikorkeakoulussa etnografian ammattilaisen toimesta. Muitakin vaihtoehtoja, mm. kaupunkiorganisaation edustajan käyttöä yhteenvedon laatimisessa tutkittiin, mutta ne vaihtoehdot eivät tuossa vaiheessa toteutuneet. Asiakasymmärryksen yhteenvedo perustui seuraaviin aineistoihin:

Asiakasnäkökulma

- Sosiaali- ja perhepalveluiden asiakaskyselykoonnit (2011 & 2012)
- Tarinaviikko-koonnit (2013) + opinnäytetyö (2012)
- Asiakashaastatteluihin pohjautuvat keskustelut ja ideoinnit Keltinmäen ja Tikkakosken perheverkostotyöryhmissä (kaikki työryhmiin osallistuneet työntekijät tekivät asiakashaastatteluja määritellylle kohderyhmälle)

Työntekijänäkökulma

- Neuvola, koulu- ja opiskeluterveys sekä varhaisen tuen palvelut – Yhteinen asiakkuus (koonti 2012)
- Kehittämisryhmien kokousmuistiot

Faktatiedot palveluista

- Terveys ja sosiaalinen turvallisuus raportti (2012)
- Keltinmäen / Tikkakosken varhaisen tuen toimijoiden koonnit (2012).

Konseptointi

Syksyn 2013 työskentelyn tavoitteena oli konseptoida Perhekeskusmalli lähelle konkreettista perustuen aiemmin tehtyyn työhön ja kiteytettyyn asiakasymmärrykseen. Vuoden 2013 loppuun mennessä valmiina oli verkostomainen Perhekeskusmalli. Malli on verkostomainen, koska jo alkumäärittelyissä syksyllä 2012 oli hyvin selvää, ettei Perhekeskus tule olemaan fyysinen rakennus vaan rakentuu enemmänkin verkostoperiaatteella toimijoiden välille. Vuonna 2014 Perhekeskusverkostomallia ovat vieneet eteenpäin ryhmien työskentelyssä mukana olleet ydintoimijat.

Konseptoinnin lähtökohdiksi nostettiin (Kalilainen 2013):

- Yhteisten asiakkuuksien tunnistaminen
- Asiakasymmärrys – asukas palvelun muotoilijana
- Alueellisuus – alueiden ominaispiirteet
- Kolmas sektori – seurakunnat ja järjestöt osana palvelutarjoamaa
- Tieto palveluista – palvelukompassi ohjaa toimijoita
- Yhteen sovittava johtaminen kokoaa palvelut

Tuotteistaminen

Kehittämisprosessin aikana on todettu alueellisessa perhekeskusverkostotoiminnassa tarve lapsiperheitä tukevien palveluiden ja toimintojen yhteistyön lisäämiseen, sekä asiakkaiden vertaistuen ja perheiden kohtaamismahdollisuuksien vahvistamiseen. Palvelukentän monipuolistuminen ja hajautuminen edellyttää palveluneuvonnan ja -ohjauksen osaamista. Perhekeskusverkostossa kehitetty verkkovälitteinen Perhekompassi kokoaa julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin lapsiperhepalvelut yhteen ja tukee asukkaalle ja työntekijöille suunnattua tiedottamista ja palveluohjausta.

Perhekompassi vastaa palveluohjauksen kasvun tarpeeseen. Palveluohjauksen rooli kasvaa ja Perhekompassi antaa tietoa palveluista ja asiakkaita (Kalilainen 2013):

- ”Yhden luukun periaate jokaisen omassa mielessä”
- Asukkaan osallisuus – työntekijän osallisuus palveluekosysteemeissä
- Miten vahvistaa lähiverkostoja, ei kuitenkaan muuttua asiakkaan lähiverkostoksi?
- Palveluiden yhteensovitus, nivelvaiheet

Perhekompassi on ensimmäinen laajempi tuotteistus Perhekeskusverkoston kanssa tehdyssä palvelumuotoiluprosessissa.

2.4.4 Tutkimuksen kysymyksenasettelu, tutkimusaineisto ja lähestymistapa

Aineisto

Artikkelin empiirinen aineisto kerättiin Jyväskylän kaupungin Ojopa-kehittämiss-hankkeen tuottamasta aineistosta. Kehittämisshanke palvelumuotoilun osalta ajoittui keväästä 2012 vuoden 2013 loppuun. Dokumentoituna tutkimusaineistona ovat palvelumuotoilu-työskentelyn aikana kertynyt aineisto ja yhteenvedot, työryhmien ja tapaamisten muistiot, asiakasymmärrysmateriaalit, kehittämissryhmille esitetty kysely koke- muksista prosessiin osallistumista (kysely lähetetty 24 henkilölle, vastaus-%: 37,5%, n=9), Tapio Mäkelän fasilitoiman analyysiprosessin tulokset (raportoitu artikkelissa 5.2) sekä Jyväskylän kaupungin Psykososiaalisten palveluiden palvelujohtaja Päivi Kalilaisen esitys kehittämissprosessista Sosten Innomarkkinoilla Messukeskuksessa 2013.

Tutkimusmateriaali koottiin koko työskentelyjakson 2012-2013 aikana siten, että voidaan arvioida sekä palvelumuotoilun soveltuvuutta osallistavaan innovaatiotoimintaan julkisella sektorilla, ja erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa että mitä muutoksia palvelumuotoilun ja käyttäjä- tai asukaslähtöinen kehittämissmenetelmä voi tuoda arjen työhön.

Tutkimusmateriaalin analyysi toteutettiin sisältöanalyysin avulla, ensin teemoitellen esiin nousseita kokonaisuuksia ja sen jälkeen tarkentaen teemojen alle kokoontuneita kokonaisuuksia ja yksittäisiä asioita. Määrittäneitä tutkimuskysymyksiä olivat:

Työntekijöiden omat kokemukset

- Millaisia kokemuksia työntekijöillä oli palvelumuotoilun hyödyntämisestä kehittämistyössä?
- Ovatko palvelumuotoilun menetelmät auttaneet Perhekeskusverkoston kehittämistyössä ja miten?

- Ovatko työntekijät voineet hyödyntää osaamistaan ja kokemuksiaan perhekeskusverkoston kehittämistyön ulkopuolella omassa työssään?

Kuinka hyvin työntekijät ovat omaksuneet palvelumuotoilun menetelmänä?

- Miten kuvaisit palveluiden kehittämistä palvelumuotoilun menetelmin ja avulla?
- Mitä vaiheita tai tekemistä palvelumuotoiluun mielestäsi liittyy?
- Millaisia oivalluksia koet saaneesi tehdyn kehittämistyön ja prosessin aikana? Miten kuvaisit oivalluksia ja löydöksiäsi?

Palvelumuotoilu-menetelmien hyödyllisyyden arviointi työntekijöiden näkökulmasta

- Onko tehty työ ja toimintatapa ollut hyödyllinen?
- Oman osaamisen kehittyminen
- Palvelumuotoilun hyödyllisyys Perhekeskusverkoston kehittämistyössä?

Tutkimusmateriaalit teemoiteltiin ensin oheisissa kolmessa kokonaisuudessa. Käytännössä tulostetut vastaukset ryhmiteltiin seinälle omien teemojensa alle. Vastauksista ja materiaalista nostettiin esiin toistuvia asioita ja uusia teemoja.

Tulosten analyysi

Kehitysprosesseihin osallistujien kokemus palvelumuotoilusta

Perhekeskusverkostomallin kehittämistyöhön osallistuneiden omissa kokemuksissa vahvimmin esiin nousee asiakasymmärryksen kasvun merkitys ja vaikuttavuus ajatteluun ja ohjaamaan omaa työtä. Asiakasymmärryksen hyödyllisyys nostetaan esiin kahdella tapaa: 1. Asiakasymmärryksen hankkiminen ja kerääminen asiakkailta keskusteluissa sekä 2. Kiteytetyn asiakasymmärryksen hyödyntäminen omassa työssä. Asiakasymmärryksen hankkiminen ja keskustelut asiakkaiden kanssa heidän tarpeistaan nostetaan tarpeellisina esiin ja niitä toivotaan tehtävän jatkossa enemmänkin. Asiakasymmärryksen koetaan muuttavan tapaa tarkastella palveluja ja tuovan asiakkaan äänen ja näkökulman lähemmäksi työntekijää. Asiakasymmärryksen kiteytyksen koetaan konkretisoivan ja tekevän näkyväksi kaiken eri kehittämisryhmissä tehdyn työn.

“Asiakkaan asemaan asettuminen konkreettisten harjoitusten avulla auttaa hahmottamaan palveluja asiakkaan näkökulmasta”

“Haastattelujen tekeminen esimerkiksi oli mukavan konkreettinen tapa, missä oikeasti otettiin huomioon nimenomaan asiakkaiden mielipiteitä ja toiveita. Kokoukset ovat olleet hyvin suunniteltuja pääosin ja palvelumuotoilun hyödyntäminen varmaan on tuonut niihin selkeät sisällöt ja asiat ovat edenneet sen myötä.”

“Konkreettisia välineitä asiakasymmärryksen keräämiseen olemme saaneet ja käyttäneet. Siinä sivutuotteena on lisääntynyt toimijan ymmärrys toisesta toimijasta!”

Hyvin selkeänä viestinä tutkimusmateriaalista nousee esiin myös vastaus kysymyseen: Ovatko palvelumuotoilun menetelmät auttaneet Perhekeskusverkoston kehittämistyössä ja miten? Saatujen vastauksien mukaan mielipide on yksiselitteinen: osallistujat kokevat, että palvelumuotoilu on auttanut Perhekeskusverkoston kehittämistyössä. Keskeisimpinä hyötyinä koetaan konkreettiset työkalut työskentelyyn, asiakasnäkökulman tarkentumisen ja abstraktin ja konkreettisten näkökulmien vuorottelun ja tasapainisuuden työskentelytavassa.

“Palvelumuotoilu on ollut mielenkiintoista. Pään sisällä on tapahtunut muutosta tavassa tarkastella palveluja, se on ehkä ollut yksi parhaita anteja. Asiakkaan ääni ja näkökulma ovat tulleet lähemmäksi.”

“Itse palvelumuotoiluun olen tyytyväinen. JAMK:n osallisuus on ollut erittäin tärkeää, jotta jokin teoreettinen viitekehys pysyy mukana keskusteluissa; palauttaa aiheeseen.”

“Oivallukset liittyvät juuri asiakkaan kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Myös se että pitää asiakaskunnan puolta kun siihen on mahdollisuus.”

Palvelumuotoilu menetelmänä osallistujien näkökulmasta

Vastauksissa esiintyy asiakas- ja asukasnäkökulman lähentyminen työntekijöiden omaan työhön. Asiakkaat tarpeineen ovat aina olleet lähellä osallistunutta ryhmää, mutta palvelumuotoilu on tuonut uusia työkaluja asiakasymmärryksen lisäämisen, ja tiedon muuttamiseen konkretisoituun muotoon.

“Palvelumuotoilu on ollut hyödyllinen: pakottanut keskittymään, pohtimaan ja huomioimaan erilaisia näkökulmia ja samalla oma tietämys esim. kokonaisuuksista on vahvistunut.”

Tutkimusaineistosta nousee myös vahvasti prosessin hitaus ja perusteellisuus. Vastaajat ovat selvästi kipuilleet hitaasti etenevän prosessin kanssa, mutta lopputulema on positiivinen. Vastaajat nostavat esiin, että hitautta ja perusteellisuutta tarvitaan, jotta erilaiset näkökulmat tulevat aidosti huomioiduksi. Aineistosta löytyy mm. kommentti:

“Varmaan sen hitauden/epätietoisuuden kestäminen on ollut vaikeinta: mitä tästä tulee, mihin olemme menossa. Nyt ajatellen se on kuitenkin kannattanut ja menetelmässä on jotain, joka kiehtoo minua!”

Tutkimusmateriaalista käy myös ilmi, että osallistujat kokevat, että pitkäikäinen ja perusteellinen työskentely on myös edennyt käytännön tasolle asti. Voidaankin olettaa, että perusteellinen kehittämisen perustat rakentava työskentely koetaan ainakin jälkikäteen mielekkääksi. Tämä erityisesti silloin kun prosessin päätyttyä on

näkyvissä, että työskentelytapa on ollut perusteltu ja työ on johtanut konkreettisiin lopputuloksiin.

Palvelumuotoilun menetelmien hyödyllisyyden arviointi työntekijöiden näkökulmasta

“Palvelumuotoilun käsitteestä ja tavasta toimia olen maininnut ja puhunut useassa tilanteessa. Yksittäisiä kysymyksiä/mietintöjä (esim. mitähän äiti ajattelee, tarvitsee, toivoo, unelmoi) olen joissain yksittäisten asiakkaiden asioissa työntekijöiltä kysäissyt. Muotoilu on mielessä uutena menetelmänä, jota mahdollisuutta käyttää sopivan tilaisuuden tullen.”

“Minusta palvelumuotoilu on kannattanut. On olo, että on tehty perusteellisesti ja kunnolla Tikkakoskella ja Keltinmäessä. Hyvä pohja ja perusta jatkotyölle on olemassa.”

Palvelumuotoilun toimintamalli koetaan hyödylliseksi. Perusteluina pidetään teoreettista viitekehystä, joka on palauttanut tarvittaessa aiheeseen. Toimintamalli koetaan myös perusteelliseksi ja osallistujat kiittävät, että alueellisten kehittämisryhmien (Keltinmäki ja Tikkakoski) erityispiirteet mahtuvat kehittämismenetelmän toimintamalliin, ja kaikkien kehittämisryhmien työskentely on ollut tasapainoista.

Huolena koetaan luonnollisesti toimintamallin jalkautuminen, ja jatko kehittäistyön ja projektin päätyttyä.

“Toimintatapa on ollut hyödyllinen. Uuden toimintatavan hakemisessa menetelmää kannattaa ehdottomasti käyttää, mutta miten varmistetaan, että arjen ja rutiinien koittaessa muistettaisiin edelleen kuulla asukkaita aidosti?”

“Asukas on otettava mukaan kehittämistyöhön entistä enemmän. On haastavaa, mutta keinoja sen toteutumiseksi on mietittävä. Kuinka saada eri toimijat pysymään ja sitoutumaan työhön, jonka tulokset näkyvät hitaasti, mutta joka työ niin kannattaa! Tämä pienenä huolena.”

Oman osaamisen kehittyminen ja prosessin arviointi

Osallistujilta kysyttiin myös arvioita oman osaamisen kehitymisestä. Vastaajat arvioivat asteikoilla 0-10, jossa 0=täysin eri mieltä, 10=täysin samaa mieltä (miten pitäisi laittaa?) n=?

- Oman osaamisen kehittyminen palveluinnovoinnissa – vastaajien keskiarvo 6,38.
- Palvelumuotoilun avulla kehittäminen on edistänyt merkittävästi Perhekeskusverkoston kehittämistyötä – vastaajien keskiarvo 8,13
- 0=en suosittelisi, 10=ehdottomasti suosittelisin
- Suosittelisitko palvelumuotoilun hyödyntämistä kehittämisprosesseissa kollegillesi – vastaajien keskiarvo 7,75

Muuta

Yhtenä positiivisena tuloksena koetaan tiedon siirtyminen alueilta ja alueiden kehittäjien kesken. Työskentely on tuonut foorumin alueellisten toimijoiden tutustumiseen ja tiedon jakamiseen. Toisaalta tiedon jakamisen koetaan vieneen aikaa kehittämisryhmissä Perhekeskuksen kehittämistyöltä.

“Muistan paremmin verkoston ja kolmannen sektorin tarjoaman tuen merkityksen esim. muissa asiakastilanteissa, kun kartoitetaan tuen tarvetta.”

“Konkreettisia välineitä asiakasymmärryksen keräämiseen olemme saaneet ja käyttäneet. Siinä sivutuotteena on lisääntynyt toimijan ymmärrys toisesta toimijasta!”

“Yhteistyö tahojen kasvot ovat tulleet tutuiksi. Informaatio perheille tarjotuista palveluista on kulkenut toimijalta toiselle ja sitä kautta eteenpäin alueen asukkaille. Asukas ymmärrys on lisääntynyt kartoituksen myötä.”

“Ainakin alueen paikallistuntemus on lisääntynyt paljon ja eri toimijoiden välinen yhteistyö on tapaamisten myötä tiivistynyt. On tullut tietoisemmaksi muiden tekemästä työstä yhteisten asiakkaidemme hyväksi.”

2.4.5 Lopuksi

Palvelumuotoilu on arvokas työkalu innovaatioprosesseissa sillä se tarjoaa keinoja, joilla ihmiset saadaan osallistumaan ja joilla voidaan visualisoida vaihtoehtoja sekä kehittää malliratkaisuja testaukseen (Vaajakallio & Mattelmäki, 2013).

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Palvelun keskiössä on ihminen, palvelun käyttäjä. Hän on oman elämänsä ja toimintansa asiantuntija. Palvelumuotoilussa on keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Siis sitä arvoa, jota asiakas on palvelutapahtumassa mukana muodostamassa. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen niin kehittämiseen kuin palvelun tuottamiseenkin. (Tuulaniemi, 2011) Tutkimusaineiston perusteella asiakasymmärrys eli vahvempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja kokemuksista palveluihin liittyen oli keskeistä uutta näkemystä, kokemusta ja ohjaavaa ymmärrystä kehittämisprosesseihin osallistuneiden työhön.

Marc Stickdorf (Stickdorf, 2010) kuvaa, että palvelumuotoilijat luovat tietoisesti ympäristöjä, jotka tukevat ideoiden tuottamista ja arviointia monialaisissa osallistujaryhmissä. Palvelumuotoilussa on myös olemassa useita menetelmiä ja työkaluja syvällisen asiakasymmärryksen hankkimiseksi useista eri asiakasnäkökulmista. Asi-

akasymmärrys auttaa merkittävästi toimivien ja menestyksellisten palveluiden luomista ja kehittämistä, sekä näiden palveluiden protoamista ja testaamista. Tämän kaiken yhteistyön fasilitointi ja osapuolten näkemysten tuominen osaksi työskentelyä on olennainen osa yhteiskehittämistä, ja keskeinen osa palvelumuotoilua. Sen lisäksi, että yhteiskehittäminen suunnitteluprosessin aikana helpottaa luontevaa vuorovaikutusta eri osapuolten välillä palvelun määrittelyn ja suunnittelun aikana, se on olennainen osa kestävästä asiakas- ja työntekijätyytyväisyyttä. Yhteiskehittäminen tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden lisätä arvoa palveluun yhteistyössä palvelun tarjoajan kanssa aikaisessa vaiheessa palvelun kehittämistä. Mitä enemmän, ja aikaisemmasta vaiheesta alkaen, loppuasiakkaat voivat osallistua palvelun määrittelyyn, sitä todennäköisemmin tuleva palvelu herättää yhteisomistajuutta (co-ownership), joka taas lisää asiakasuskollisuutta ja pitkän ajan sitoutumista palveluun.

Perhekeskusverkoston kehittämisprosessin tuloksien mukaan palvelumuotoilu koettiin toimivaksi kehittämismenetelmäksi ja lisää arvoa tuovaksi työskentelymenetelmäksi Perhekeskusmallin kehittämisessä. Asiakasymmärrys koettiin keskeiseksi tulokseksi ja työkaluksi oman työn ja palveluiden kehittämisessä. Kehittämisprosessissa osallistettiin Perhekeskusverkkoon liittyviä toimijoita ja asiakasymmärrystä lisättiin merkittävästi. Toiminta oli lähinnä asiantuntijakeskeistä (design for users) suunnittelutoimintaa ja toiminnassa päästiin vain osittain käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun (design with users).

Lähteet

- Berg, P., Elfvengren, K., Kevätsalo J.-P., Patana A., Pihlajamaa J., Pihlajamaa M., Poskela J., Valiauga P., Vanharanta O., Vänskä J. (2014). Teoksessa: Johdatus uutta liiketoimintaa luovien innovaatioiden maailmaan. Apuvälineitä innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Viitattu 10.11.2014. <https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14386/isbn9789526036748.pdf?sequence=1>
- Fuad-Luke, A. (2009). Design Activism. Beautiful Strangeness for a Sustainable World. Earthscan.
- Kalilainen, P. (2013). Soste Innomarkkinat –puheenvuoro, Messukeskus, Helsinki 19.11.2013
- Koskinen, J. Palveludesign –blogi. <https://palveludesign.wordpress.com/tag/mita-on-palvelumuotoilu-2/>, 15.1.2012. Viitattu 2.10.2014
- Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2011). Kirjassa Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Toimittanut Satu Miettinen. Teknologiateollisuus.
- Sanders, E. B.-N. & Stappers, J. (2012). Convivial Toolbox. Generative Research for the Front End of Design. BIS Publisher.
- Sanders, E. & Stappers, J., (2008). Co-creation and the new landscapes of design. Co Design, vol. 4, no 1, March 2008, 5-18. Taylor & Francis.
- Sarasvuo, Jari. Puheenvuoro. Digitalist & Trainer House' Innovation Day 21.8.2014. Espoo
- Stickdorf, M. & Schneider, J. (2010). This is Service Design Thinking. BIS Publisher.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere, University Press.
- Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. (2013). Kirjassa Hyvinvoinnin muotoilu. Turkka Keinonen & Kirsiikka Vaajakallio & Janos Honkanen (toim). Aalto yliopiston julkaisusarja. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Viladas, X. (2011). Design at Your Service. How to Improve Your Business with the Help of Designer. Index Book S.L.

3 OSALLISTUVAN INNOVAATIOITOIMINTAA EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT TEKIJÄT

3.1 Hyvinvoiva työntekijä innovoijana

Seppo Tuomivaara, Laura Pekkarinen, Timo Sinervo

Sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotantoa uudistetaan niin rakenteellisesti kuin palveluprosessienkin osalta. Uudistukset niukkenevin resurssein korostavat innovaatioiden ja niiden levittämisen merkitystä entisestään. Uudistukset ovat syntyneet usein sattumanvaraisen prosessin seurauksena ja jääneet organisaation sisäisiksi ratkaisuuksi leviämättä laajempaan käyttöön palvelujärjestelmässä. Innovaatioita on tuotettava entistä tietoisemmin ja systemaattisemmin (Bason, 2010). Prosessin tehostamisen ohella innovaatioiden laatuvaatimukset kasvavat. Palvelutuotanto kaipaa innovaatioita, jotka resurssien käytön optimoinnin ohella tuottavat laadukasta palvelua sekä ylläpitävät ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia.

Tavoiteltaessa innovaatioita eli uusien ajatusten tarkoituksellista synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista sekä tavoitellun hyödyn aikaansaamista organisaatiolle (Seeck, 2008) tarvitaan toimiva innovaatioprosessi. Innovaatioprosessissa voidaan erottaa kaksi päävaihetta: ideoiden tuottaminen ja niiden toteuttaminen sekä hyödyntäminen (de Jong & den Hartog, 2007). Prosessissa keskeisessä asemassa, toimivien ja innovaatioiden syntymistä, kehittymistä sekä leviämistä tukevien rakenteiden ja käytäntöjen lisäksi, on innovatiiviseen toimintaan kykenevä työntekijä. Aktiivinen yksilö on lähtökohta sille, että rakenteista ja prosesseista on hyötyä ja ne tuottavat niitä sosiaalisia innovaatioita, jotka kestäväällä tavalla kehittävät palvelutuotantoa ja työelämää.

Asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat avainasemassa tuotettaessa uusia tapoja vastata asiakkaiden monimutkaistuviin tarpeisiin. He saavat jatkuvaa palautetietoa asiakastarpeista ja niiden nopeista muutoksista. Lisäksi henkilöstön osaaminen on kasvanut ja yhä useammalla on entistä enemmän kykyä nähdä laajoja kokonaisuuksia ja osallistua monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen (Alasoini, 2010). Innovaatiot harvoin kuitenkaan syntyvät yksittäisen työntekijän toimesta, vaan innovointi on yhteistä toimintaa. Innovaatiot syntyvät erilaista tietoa ja osaamista omaavien toimijoiden monipuolisessa vuorovaikutuksessa eli interaktiossa. Muutosten nopeutuessa myös yhteydenpito asiakaisiin, käyttäjiin ja arvoverkoston muihin toimijoihin korostuu entisestään. Innovaatiot syntyvät erityisesti avoimissa ja hajautetuissa verkostoissa. (Alasoini, 2010.)

Innovaatioiden synnyttämisen ympäristö ja prosessi ovat haastavia ja innovaatiopaineessa työskenneltäessä on mahdollista, että työtä tehdään hyvinvoinnin kustannuksella. Hyvinvoinnin ylläpito ja tukeminen on tärkeää kestäväen kehityksen kannalta. Se, millä tavalla hyvinvointi vaikuttaa innovatiiviseen toimintaan on oleellinen tieto, kun innovaatioprosessia ohjataan ja uudistamisen tavoitteita asetetaan työryhmille ja työntekijöille.

Tässä artikkelissa tarkastelemme työntekijän hyvinvoinnin yhteyttä hänen innovatiiviseen toimintaansa. Olemme kiinnostuneita siitä, mikä on hyvinvoinnin ja tarkemmin työhyvinvoinnin merkitys yksilön innovatiivisuuden kannalta. Tarkastelemme kysymystä sekä aikaisemman tutkimuksen että hankkeen kyselyaineiston avulla. Ensimmäisessä määrittelemme mitä tässä tarkoitamme työhyvinvoinnilla. Sitten kuvaamme aikaisemman tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin ja innovatiivisuuden välistä yhteyttä sekä työn voimavarojen ja kuormitustekijöiden yhteyttä innovatiivisuuteen. Seuraavaksi kuvaamme hankkeen kyselyaineiston perusteella yksilön innovatiivisen käyttäytymisen, työhyvinvoinnin ja työn voimavara sekä kuormitustekijöiden välisiä yhteyksiä. Lopuksi pohdimme työhyvinvoinnin merkitystä yksilön innovatiivisen käyttäytymisen edistämiseksi.

3.1.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on merkitykseltään monitahoinen käsite ja se määritellään usein moninäkökulmaisesti. Tässä lähestymme ilmiötä työssä kuormittumisen, työkyvyn ja työn imun ulottuvuuksilla. Yleisemmin hyvinvointia kuvataan tässä stressin sekä psyykkisten oireiden avulla. Kuormittumisen näkökulmasta oleelliset työn piirteet pyritään kuvaamaan ja mittaamaan. Esiin voidaan nostaa erilaiset fyysikaalisten, kemiallisten ja biologisten altisteiden terveysvaikutukset sekä erilaiset psyykkiset kuormitustekijät, jotka ilmenevät joko fyysisessä tai psykososiaalisessa työympäristössä. (Gerlander & Launis, 2007.)

Tässä keskitytään psykososiaalisiin työn voimavara- ja kuormitustekijöihin. Kuormitustekijät ovat kuormittavia työn piirteitä ja liittyvät työhön tai työympäristöön. Kuormittuminen työssä sen sijaan on yksilöllinen kokemus ja se vaihtelee työntekijän tilanteen mukaan. Erilaisten työn piirteiden vaikutuksia hyvinvointiin on todennettu yleisellä tasolla. Kuormitustekijät voivat olla laadullisia tai määrällisiä ja voivat aiheuttaa yli- tai alikuormitusta. Työn katsotaan kuormittavan määrällisesti, jos sitä on liikaa tai siihen liittyy kiirettä ja aikapaineita. Toisaalta liian vähäinen työmäärä kuormittaa. Laadullisesta työkuormituksesta puhutaan, kun työ kuormittaa muistia tai vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. Myös liian helppo ja yksinkertainen työ, huono työn organisointi ja kilpaileminen sekä liiallinen vastuu voivat kuormittaa. Kuormitusta voivat aiheuttaa epäselvät tai ristiriitaiset odotukset työn suhteen, työmäärä, epäoikeudenmukainen kohtelu, epäreilu esimiestyö, huono ilmapiiri ja niukka tiedonsaanti. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, palautteen saaminen sekä sosiaaliset suhteet työssä auttavat hallitsemaan työn kuormittavuutta ja toimivat siten työn voimavaroina. (ks. Hakanen, 2004; Lindström, 2002.)

Työntekijä voi hyvin, kun hänen psyykkiset edellytyksensä ja työtä koskevat odotuksensa sekä työn asettamat vaatimukset ja sen antamat mahdollisuudet ovat tasapainossa keskenään. Epäsuhta yksilön edellytysten ja ympäristön vaatimusten sekä yksilön odotusten ja ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien välillä aiheuttaa sopimatonta henkistä kuormitusta. Stressiä aiheuttavat työn ominaisuudet voivat liittyä työyhteisöön ja työn sisältöön. Stressi on haitallista silloin, kun ympäristön asettamat vaatimukset koetaan suuremmiksi kuin omat selviytymiskeinot. (Karasek, 1979.)

Työkyky kuvaa yksilön kokonaisvaltaista toimintakykyä työssä ja on siten yksi näkökulma työhyvinvointiin. Työkyky voidaan suppeimmillaan määritellä yksilön terveydentilaa kuvaavaksi käsitteeksi, jolloin katsotaan, että sairaus heikentää työkykyä. Yleisemmin työkyvyn katsotaan kuvaavan ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. Työkyky muodostuu ihmisen fyysisestä ja psyykkisestä toimintakyvystä ja siihen vaikuttavat työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. (Ilmarinen, 2006.) Heikentyneestä työkyvystä kertovat muun muassa koettu voimakas työstressi, riittämätön palautuminen työstä, unihäiriöt sekä erilaiset psyykkiset ja fyysiset oireet. (Sipponen, Salmelainen & Syrjänsuo, 2011.) Tavallisimpia oireita ovat psyykkiseen kuormittumiseen liittyvät jännittyneisyyden ja levottomuuden tunteet, ahdistuneisuus, mielialan lasku ja unettomuus.

Työhyvinvointikäsitteenä työn imu puolestaan kuvaa positiivista suhdetta työhön ja myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Tällöin myös työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa. Työ imu tuo esiin työn tekemiseen liittyvää innostumista ja iloa. Työn imussa oleva työntekijä kokee itsensä tarmokkaaksi, työlle omistautuneeksi ja siihen uppoutuneeksi. Työn imua kokeva työntekijä on sinnikäs vastoinikäymisissä sekä ylpeä työstään. Hänelle työ on merkityksellistä, haasteellista ja inspiroivaa. (Hakanen, Harju, Seppälä, Laaksonen & Pahkin, 2012.)

3.1.2 Hallittu innovaatiotoiminta

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset rasittavat työntekijöitä, koska niihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta (Vakkala, 2012). Innovaatiotoiminta voi toteutua ja olla kestävää muutosprosessissa, jossa työ ja sen kehittäminen koetaan mielekkääksi ja riittävän hallittavaksi. Työntekijälähtöisen innovoinnin esteitä ovat ajan, motivaation tai muiden innovoinnin vaatimien resurssien puute. (Kesting & Ulhøi, 2010.) Esteitä pyritään hallitsemaan hyvällä johtamisella. Innovaatioprosesseja on pyritty hallinnoimaan hierarkkisten, lineaaristen, yksisuuntaisten organisoitumismallien avulla. Toiminta toteutuu suunnitellusti aina ideoinnista toteutukseen, testaukseen ja käyttöönottoon. Hallitussa prosessissa on pelisäännöt sille miten tuotetut ideat jalostetaan ja toteutetaan. (Kesting & Ulhøi, 2010.) Kuten Alasoini (2010) esittää innovaatioita ei tuoteta enää suljetuissa systeemeissä. Siirtyminen avoimeen systeemiin, jossa innovaatio on verkoston tuottama, toimijoiden kokema epävarmuus lisääntyy. Tyytymättömyys olemassa olevaan toimintaan ajaa kehittämään yhdessä vaihtoehtoisia tuotteita, toimintatapoja tai tekniikoita. (Koivisto et al., 2011.)

Perinteisen mallin hallita innovaatioprosessia asettuessa kyseenalaiseksi myös työhyvinvoinnin ja innovoinnin yhteyden tarkastelu vaatii monipuolistumista. On todettu, että ilman riittävää suunnitelmallisuutta ja osallistumisen johtamista eriarvoisuus työntekijöiden välillä voi lisääntyä ja yhteistyö heiketä (Alasoini, 2011). Osallistava tiimityöskentely lisäsi tiimien välistä kilpailua ja heikensi työilmapiiriä sekä lisäsi tiimien välistä kontrollointia. Lisäksi vaatimukset monitaitoisuudesta nostivat esille epäluuloja ja pelkoja työvoiman vähentämisestä. (Järvensivu & Koski, 2009.) Uudet olosuhteet voivat

siten heikentää työilmapiiriä ja aiheuttaa pelkoja. Nämä tekijät voivat myös haitata sekä yhteisön että yksilön innovatiivista toimintaa.

3.1.3 Innovatiivisuuden ja hyvinvoinnin yhteys

Innovatiivisuuden ja hyvinvoinnin yhteyksiä on tutkittu erityisesti innovatiivisuuden ja innovatiivisen ilmapiirin tuottamien hyvinvointivaikutusten osalta. Vähän, jos ollenkaan, on tutkimusta siitä, kuinka hyvinvointi johtaa innovatiiviseen toimintaan työssä. Innovatiivista toimintaa tukevaa työympäristöä kuvattaessa työhyvinvointia ylläpitävät piirteet kuitenkin korostuvat (vrt. Hynninen, 2005). Siten on luontevaa ajatella, että innovaatiotoiminnan mahdollistavat työnteon puitteet myös ylläpitävät ja edistävät työhyvinvointia. Terveissä työyhteisöissä on uudistushakuinen toimintakulttuuri ja ne ovat innovatiivisia (Hakanen et al., 2012).

Työntekijän näkökulmasta, kun työ on mielekästä ja autonomista, työn kuormitus- ja voimavaratekijät ovat tasapainossa, työ on sujuvaa sekä tuloksellista, niin se myös mahdollistaa innovatiivisen toiminnan. Toisin päin ilmiö näkyy tutkimuksessa siten, että koettu korkea työstressi oli yhteydessä huonoon innovatiiviseen ilmapiiriin työpaikoilla (Lansialmi, Kivimäki, & Elovainio, 2004). Organisaation innovatiivisuus taas oli positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutumisen kanssa (Lambert & Hogan, 2010). Subjektiivinen hyvinvointikokemus oli myös positiivisessa yhteydessä siihen, miten työntekijät kokivat organisaation tukevan innovatiivisuutta (Catsis, 2002). Uppoutuminen ja sitoutuminen työhön sekä työstä energisoituminen eli työn imu oli positiivisessa yhteydessä työyhteisön innovatiivisuuteen (Hakanen, Perhoniemi, & Topinen-Tanner, 2008).

Länsialmi (2004) tutki tilastollista havaintoaan liiallisen työstressin negatiivisesta vaikutuksesta innovatiiviseen ilmapiiriin tarkemmin laadullisessa aineistossa. Stressillä ja selviytymiskeinoilla oli kollektiivisia piirteitä. Stressi oli yhteistä, kun oman työyhteyden sopeutuminen toimintaympäristöön oli epätäydellistä tai kun oman yhteisön sisällä ilmeni hajottavia ristiriitoja. Tilanteessa työntekijät käyttivät kollektiivisia selviytymiskeinoja eli yhdenmukaisia opittuja käyttäytymismalleja. Ne auttoivat joko stressiä aiheuttavan tekijän poistamiseen, tilanteen uudelleen tulkintaan tai tilanteessa syntyneen ahdistuksen lieventämiseen. Huomion arvoista oli se, että joissakin tapauksissa kollektiiviset selviytymiskeinot edistivät uuden oppimista eli auttoivat innovaatioiden omaksumista.

3.1.4 Työn voimavara- ja kuormitustekijöiden yhteys innovatiivisuuteen

Hoitohenkilöstön keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan työyhteisön hyvällä ilmapiirillä on osoitettu olevan positiivinen yhteys hyvinvointiin ja negatiivinen yhteys stressin kokemiseen. Johtopäätöksenä on, että hyvä tiimin ilmapiiri tukee hyvinvointia ja vähentää stressin kokemista. Lisäksi hyvinvointi toimii välittävänä tekijänä tiimin ilmapiirin ja stressin välillä. Sellainen tiimin ilmapiiri, joka tukee innovointia voi lisätä työntekijöiden mahdollisuutta henkilökohtaiseen kasvuun ja itsensä toteuttami-

seen, joka puolestaan tekee heistä kyvykkäämpiä käsittelemään stressaavia tilanteita. (Dackert, 2010.) Organisaation ilmapiiri ja työn resurssit olivat positiivisessa yhteydessä myös koettuun organisaation luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Rasulzada & Dackert, 2009).

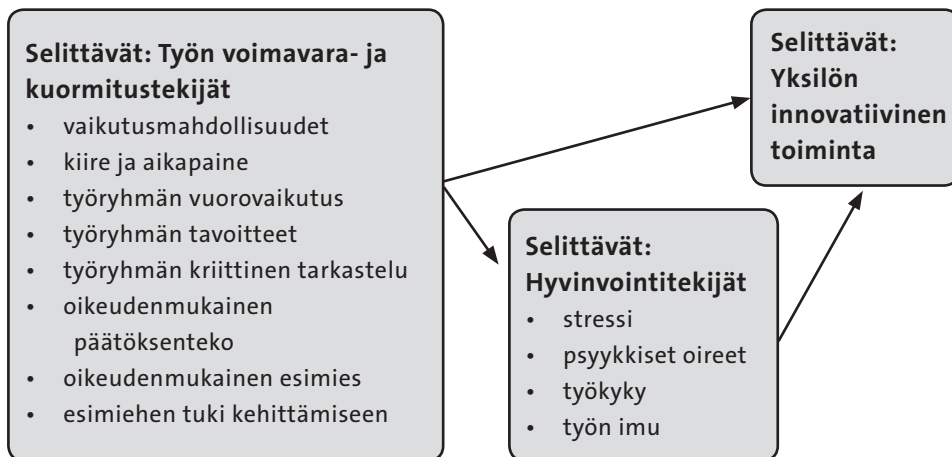
Työn voimavaroista aloitteellisuutta tukeva ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri ovat positiivisessa yhteydessä työyhteisöjen ja työntekijöiden innovatiivisuuteen (Baer & Frese, 2003). Länsisalmi (2004) totesi, että työntekijöiden rohkaisu aloitteellisuuteen ja työsuorituksen kriittinen arviointi olivat positiivisessa yhteydessä sekä menestykseen tuotekehityksessä että tehokkaaseen toimintatapojen innovointiin. Lisäksi esimiehen ja henkilöstön hyvä vuorovaikutus, organisaation tuki innovatiivisuudelle (Clegg, Unsworth, Epitropaki & Parker, 2002; Scott & Bruce, 1994) sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006) ovat kaikki positiivisessa yhteydessä työyhteisöjen innovatiivisuuteen. Työn tehtävätason voimavarat ja yksilön aktiivisuus vaikuttavat niin ikään positiivisesti työyhteisöjen innovatiivisuuteen (Hakanen, et al., 2008).

Kiireen ja aikapaineen on todettu heikentävän luovuutta ja innovatiivisuutta (Ganesan & Subramanian, 1982). Myöhemmin on kuitenkin todettu, että aikapaineella voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia innovatiivisuuteen riippuen ympäristövaikutuksista. Amabile, Hadley ja Kramer (2002) totesivat korkean aikapaineen tuottavan luovaa ajattelua, kun työntekijät pystyivät työskentelemään keskeytyksettä ja heillä oli tunne, että he tekevät haastavaa ja tärkeää työtä. Luova ajattelu oli sen sijaan epätodennäköistä, kun työntekijät eivät kokeneet työtä tärkeäksi, työskentelivät ryhmässä tai kaksin ja kokivat paljon viimehetken muutoksia. Toiminnan kehittämisen kannalta myös työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhön määrittelevät sitä, miten aikapaine vaikuttaa työntekijöihin. Kiire silloin, kun se yhdistyy hyviin vaikutusmahdollisuuksiin, voi luoda edellytykset aktiiviselle työlle ja oppimiselle (Karasek & Theorell, 1990).

3.1.5 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Aikaisemman tutkimuksen mukaan työn voimavara- ja kuormitustekijät ovat yhteydessä innovatiivisuuteen. Erityisesti tämä yhteys todentuu työyhteisöjen innovatiivisuuteen. Myös hyvinvointia mittaavien tekijöiden, kuten stressi ja työn imu, on todettu olevan yhteydessä työyhteisöjen innovatiivisuuteen. Laadullisen analyysin perusteella yhteydet eivät kuitenkaan ole suoraviivaisia. Esimerkiksi aikapaineen merkitys riippuu siitä miten työskennellään ja mikä on työn merkitys. Voimavarat näyttäisivät olevan yhteydessä myös yksilön innovatiivisuuteen. Voidaan siis olettaa, että hyvinvointi on yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Työyhteisön innovatiivinen toiminta voi tukea työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi osallisuuden kautta. Mielekäs osallistuminen innovaatiotoimintaan ja muutosprosesseihin lisää työntekijän hallinnan tunnetta ja ymmärrystä omasta organisaatiosta, jotka ovat hyvinvoinnin kulmakiviä (ks. Alasoini 2010). Näin ajatus siitä, että vain hyvinvoiva työntekijä on kykenevä innovaatioon, saisi vahvistusta. Seuraavaksi tutkimme kerätyn tilastollisen aineiston avulla, millä tavalla hyvinvoinnin eri ulottuvuudet ovat yhteydessä yksilön innovatiiviseen

toimintaan. Käsitteellisen mallin perusteella selitettävänä on yksilön innovatiivisen toiminnan toteutuminen, jota selitetään yksilön arvioinneilla hyvinvoinnistaan sekä työn voimavara- ja kuormitustekijöillä.



Kuvio 3.1. Yksilön innovatiivisen toiminnan selittäminen hyvinvointi- sekä työn voimavara- ja kuormitustekijöillä.

Yllä olevassa kuviossa 3.1. on esitetty yksilön innovatiivisen toiminnan selittämiseksi laadittu malli hyvinvointikokemusta sekä työn voimavaroja ja kuormitusta mittaavilla muuttujilla. Analyysiin valitut sekä voimavara- ja kuormitustekijät että hyvinvointitekijät on listattu kuvion 3.1. laatikoissa. Malliin pohjaten kysymme:

1. Mitkä hyvinvointi-, työn voimavara- ja kuormitustekijät ovat yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan?
2. Selittävätkö työn voimavara- ja kuormitustekijät työntekijöiden hyvinvointia?
3. Miten työn voimavara- ja kuormitustekijät yhdessä hyvinvointikokemusten kanssa selittävät yksilön innovatiivista toimintaa?

Oletamme, että innovatiivinen toiminta edellyttää organisaatiolta ja esimiestyöltä avoimuutta, ennakkoluulottomuutta ja tukea, sekä selkeitä päätöksentekoprosesseja. Työryhmä voi ilmapiirillään, kuten turvallisella vuorovaikutuksella, yhteisellä tavoitteenasettelulla ja oman toiminnan kriittisellä tarkastelulla, tukea jäsentensä innovatiivista toimintaa. Näiden ohella työntekijän tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhönsä, eli työn imun osa-alueet voivat edesauttaa yksilön innovatiivista toimintaa.

3.1.6 Menetelmä ja aineisto

Osuva-kyselytutkimuksen analyysissä raportoimme tulokset sellaisten asiakas- tai hoitotyötä tekevien osalta, jotka eivät ole esimiesasemassa. Vastaajia oli 1771, joista suurimmat ammattiryhmät olivat perus- tai lähihoitajat (n = 698, 39 %) ja sairaan-

hoitajat (n = 586, 33 %). Suurin osa (60 %) perus- ja lähihoitajista työskenteli vanhus-
tenhoidossa. Sairaanhoidajista vanhustenhoidossa työskenteli 20 %, sairaalassa 22 %,
sekä avoterveydenhuollossa ja mielenterveyspalveluissa molemmissa 12 %. Kyselyyn
vastasi myös sosiaalialan ohjaajia (perhe- ja vammaispalveluissa), avustavia hoitajia,
lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä, psykologeja ja kuraattoreita, sekä koordinaattoreita
ja neuvoja. Kolmannes vastaajista oli suorittanut kouluasteen tutkinnon ja lähes yhtä
monella vastaajalla oli opistoasteen tutkinto. Joka neljäs vastaaja oli käynyt ammatti-
korkeakoulun. Vastaajista naisia oli 94 %. Keski-ikänsä vastaajat olivat 46-vuotiaita ja
nykyisessä työpaikassaan he olivat työskennelleet keskimäärin 10 vuotta (vaihteluvä-
lillä 0-42 vuotta, mediaani 6,5 vuotta).

3.1.7 Hyvinvointi ja innovatiivisuus sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä

Työntekijöiden hyvinvointia selvitettiin kysymyksillä vastaajan työkyvystä, sekä hänen
kokemistaan stressistä ja psyykkisistä oireista, kuten univaikeuksista, masentuneisuu-
desta ja ylirasituksesta. Lisäksi tiedusteltiin työn imun kokemista. Työkykynsä vastaajat
arvioivat verraten hyväksi: työkyky oli asteikolla 1 – 10 keskimäärin 8,4. Vastaajista 14
% kertoi kokevansa melko tai erittäin paljon stressiä. Vastaajista hieman alle 20 % oli
viimeksi kuluneiden muutaman viikon aikana valvonut huoliensa takia, tuntenut olonsa
masentuneeksi tai kokenut, ettei voi selviytyä vaikeuksista. Sen sijaan useampi, noin joka
kolmas vastaaja, oli kokenut ylirasitusta. Psyykkisten oireiden mittarin keskiarvo oli 1,8
(asteikolla 1 – 4). Vastaajien hyvinvoinnissa ei ollut merkitsevää eroa ammattiryhmien
tai koulutusasteiden välillä, mutta iän myötä sekä työkyky että psyykkinen hyvinvointi
hieman heikkenivät. Työn imun arviot olivat korkeita, keskiarvo oli 5,8 asteikolla 1 – 7.

Tutkimuksessa selvitettiin yksilön innovatiivisuutta, jolla tarkoitetaan työntekijän
kykyä innovoida eli kehittää ja luoda työtään, tietoaan ja toimintaansa. Yksilön innova-
tiivisuutta kartoitettiin mittarilla, jonka kymmenen kysymystä käsittää uusien ajatusten
ja ideoitten etsimisen ja kehittämisen, sekä niiden luotsaamisen ja käytäntöön panemisen
(de Jong & den Hartog, 2010). Vastaajista enemmistö (67 %) kertoi melko tai erittäin
usein miettivänsä, miten asioita työpaikalla voisi parantaa, ja lähes joka toinen osallistui
usein kehittämisideoitten toteuttamiseen, mutta vain harva (10 %) koki saavansa muut
innostumaan kehittämisideoista. Yksilön innovatiivisuuden mittarin keskiarvo oli 3,2
(välillä 1 – 5), eikä se vaihdellut merkitsevästi vastaajan iän tai koulutusasteen mukaan.
(Cronbachin alpha = 0,88).

Tässä tutkimuksessa työn voimavara- ja kuormitustekijöiden, hyvinvoinnin ja yksilön
innovatiivisen toiminnan välisiä yhteyksiä selvitettiin tilastollisilla monimuuttujamene-
telmillä, kuten korrelaatio- ja regressioanalyysillä.

3.1.8 Työn voimavaratekijät hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden tukena

Niin hyvinvoinnin kuin innovatiivisen toiminnan taustalta löytyy työhön ja työyhtei-
söön liittyviä tekijöitä, ja molempien oletetaan kehittyvän työyhteisössä, jossa kiire on

kohtuullista siten, että työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Tämän aineiston korrelaatiotarkastelussa kiire ei kuitenkaan ollut juuri lainkaan yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Kiire korreloi sen sijaan voimakkaasti työntekijöiden hyvinvointia kuvaavien tekijöiden, kuten stressi ja psyykkinen oireilu, kanssa. Lisäksi kiire korreloi hieman heikommin työkyvyn, työn imun sekä työn voimavaratekijöiden kanssa.

Yksilön innovatiiviseen toimintaan taas olivat voimakkaimmin yhteydessä työn imu ja työn voimavaratekijöistä vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki innovaatioille, työryhmän työn kriittinen tarkastelu sekä yhteiset tavoitteet. Hyvinvointia kuvaavista tekijöistä myös työkyky oli yhteydessä yksilön innovatiiviseen käyttäytymiseen. Näyttäisi siis siltä, että kiireen merkitys yksilön innovatiivisen toiminnan kannalta voi välittyä sekä muiden työn voimavaratekijöiden että myös hyvinvointitekijöiden kautta. Voidaankin siis ajatella, että muun muassa työkyky ja työn imu osaltaan välittävät kiireen vaikutuksia yksilön innovatiiviseen toimintaan. (ks. Taulukko 3.1.)

Taulukko 3.1. Työn voimavaratekijöiden, hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden väliset korrelaatiot sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöllä (n = 1771)

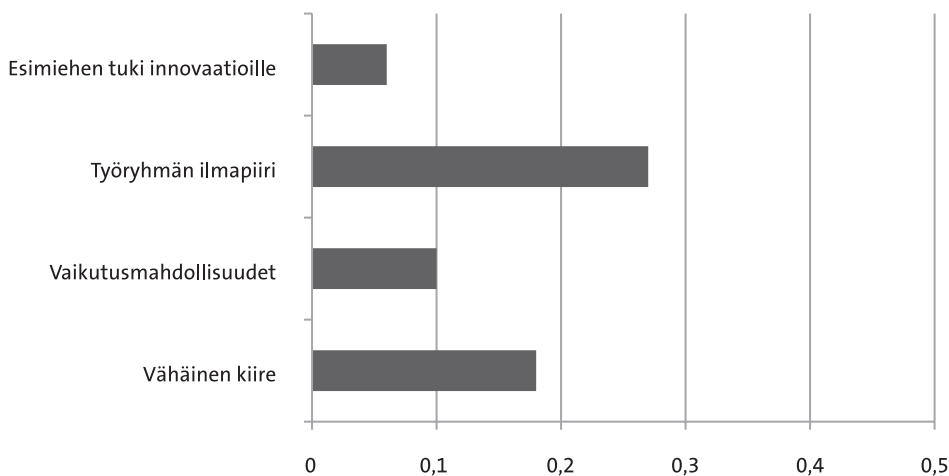
	KA	KH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Ikä	46	11	-	-.16	-.02	.04	-.01	.06	.02	.04	.01	.02	.06	-.04	-.23	.03	.04
2. Koulutus	3.0	1.0		-	.17	-.03	-.01	-.03	-.01	-.03	.03	.02	-.01	.07	.08	-.01	.01
3. Vaikutus-mahdollisuudet	3.9	0.6			-	-.09	.22	.26	.21	.30	.27	.31	.37	-.14	.12	-.14	.29
4. Kiire	3.6	1.0				-	-.08	-.16	-.04	-.18	-.15	-.18	-.10	.37	-.19	.33	.02
5. Työryhmän vuorovaikutus	3.8	0.9					-	.53	.48	.42	.31	.37	.30	-.17	.18	-.14	.16
6. Työryhmän yhteiset tavoitteet	3.7	0.7						-	.49	.49	.35	.43	.39	-.20	.18	-.17	.22
7. Työryhmän kriittinen tarkastelu	3.3	0.8							-	.31	.26	.32	.26	-.10	.10	-.09	.24
8. Oikeudenmukainen päätöksenteko	3.5	0.9								-	.67	.63	.34	-.26	.17	-.22	.16
9. Oikeudenmukainen esimies	3.8	1.1									-	.73	.30	-.23	.15	-.21	.16
10. Esimiehen tuki innovaatioille	3.2	1.0											.35	-.23	.16	-.23	.28
11. Työn imu	5.8	1.0											-	-.31	.31	-.30	.35
12. Stressi	2.5	0.9												-	-.39	.68	-.07
13. Työkyky	8.4	1.2													-	-.45	.11
14. Psykkinen oireilu	1.8	0.7														-	-.05
15. Yksilön innovatiivinen toiminta	3.2	0.6															-

Pearsonin korrelaatiokertoimet, joista > .05 arvot tilastollisesti merkitseviä (p< .05)

3.1.9 Yksilön hyvinvointia ja innovatiivista toimintaa selittävät tekijät

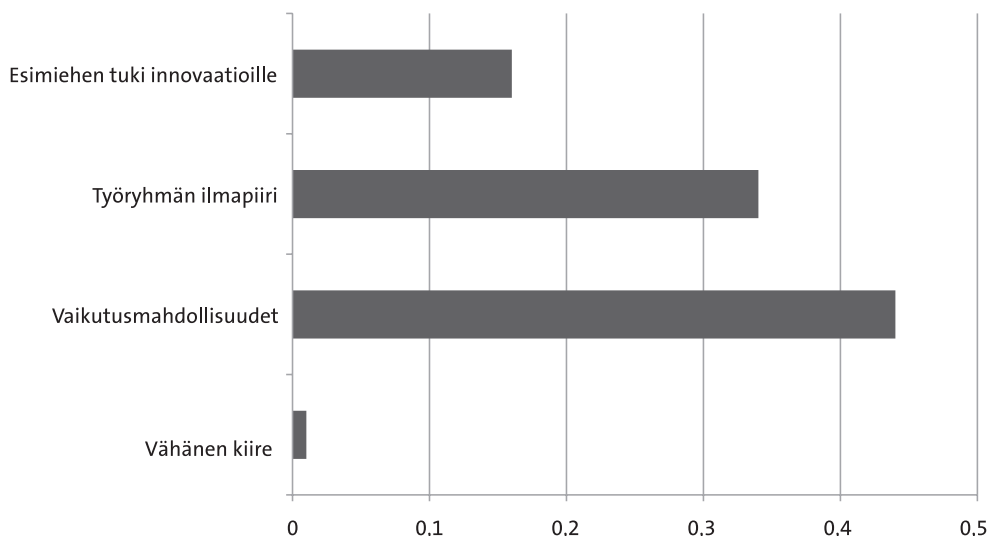
Korrelaatiotarkastelun jälkeen selvitimme työn voimavara- ja kuormitustekijöiden, yksilön hyvinvoinnin ja innovatiivisen toiminnan välisiä yhteyksiä myös regressioanalyysillä, joissa tekijöiden välisiä yhteyksiä voitiin tarkastella samanaikaisesti. Ensin tarkastelimme yksilön hyvinvointia kuvaavien tekijöiden selittämistä työn voimavara- ja kuormitustekijöillä ja lopuksi tutkimme millä tavalla sekä voimavarat että hyvinvointi selittävät yksilön innovatiivista toimintaa. Selitettäväksi hyvinvointitekijöiksi valittiin työkyky sekä työn imu niiden selkeiden yhteyksien vuoksi yksilön innovatiiviseen toimintaan.

Työn voimavara- ja kuormitustekijöistä työkykyä selittivät kiire, työryhmän ilmapiiri sekä vaikutusmahdollisuudet. Myös esimiehen tuki innovaatioille oli oireellisesti yhteydessä työkykyyn. Kaikkiaan nämä tekijät selittivät kuitenkin vain 12 % työkyvyn vaihtelusta. Voimakkaimpia selittäjiä olivat työryhmän ilmapiiri sekä kiire. Hyvä ilmapiiri lisäsi työkykyä ja kiire puolestaan heikensi sitä. Ilmapiiri näytti myös välittävän työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien yhteyttä työkykyyn. (ks. Kuvio 3.2.)



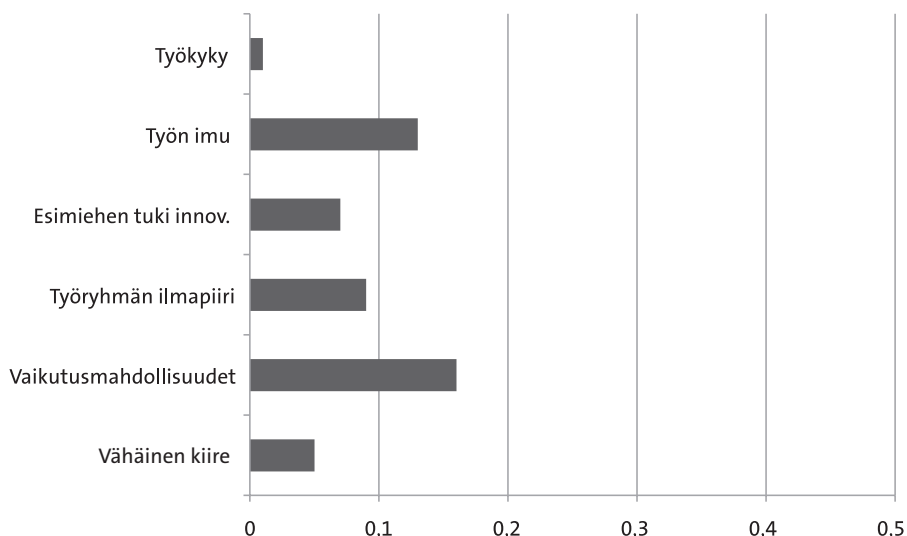
Kuvio 3.2. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden työkykyä selittävät työn voimavaratekijät (regressioanalyysi, jossa ikä ja koulutus vakioituina, selitysosuus 12 %, β -arvot > 0,07 tilastollisesti merkitseviä p < 0,05).

Työn imun taustalta löytyivät pitkälti samanlaiset tekijät kuin työkyvynkin (Kuvio 3.3.). Työn voimavaratekijät, erityisesti vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, mutta myös esimiehen tuki, lisäsivät työn imua. Sen sijaan kiireellä ei juuri ollut merkitystä sille, miten työntekijät uppoutuivat, sitoutuivat ja energisoituivat työstään. Työn voimavaratekijät selittivät peräti neljäsosan työn imun vaihtelusta.



Kuvio 3.3. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden kokemaan työn imua selittävät työn voimavaratekijät (regressioanalyysi, jossa ikä ja koulutus vakioituina, selitysosuus 25 %, β -arvot > 0,05 tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$).

Analyyseissä yksilön hyvinvoinnin ja innovatiivisuuden taustalta löytyivät osittain samat tekijät. Kaiken kaikkiaan työn voimavara- ja hyvinvointitekijät selittivät noin viidesosan yksilön innovatiivisen toiminnan vaihtelusta. Voimakkaimpina selittävinä tekijöinä olivat työn imu ja vaikutusmahdollisuudet. Sen lisäksi työryhmän turvallinen ilmapiiri oli yhteydessä innovatiivisuuteen. Kiireen merkitys yksilön innovatiiviselle toiminnalle nousi esiin, kun taustatekijät ja vaikutusmahdollisuudet kontrolloitiin analyysissä. Kiireen vaikutus oli kuitenkin pieni ja se olikin voimakkaammin yhteydessä hyvinvointiin (työkyky), ja vaikutusmahdollisuudet puolestaan yksilön innovatiiviseen toimintaan. Huomionarvoista oli myös se, että kiire heikensi työkykyä, mutta sen yhteys innovatiiviseen toimintaan oli päinvastainen. Esimiehen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella oli pienempi vaikutus, mutta esimiehen tuki ja kannustus innovaatiotoiminnalle oli myönteisesti yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. (ks. Kuvio 3.4.)



Kuvio 3.4. Yksilön innovatiivisuutta selittävät työn voimavara- ja hyvinvointitekijät (regressioanalyysi, ikä ja koulutus vakioituina, selitysosuus 19 %, β -arvot > 0,03 tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$).

3.1.10 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tulosten mukaan työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, ovat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän innovatiivisen toiminnan kannalta keskeisiä. Nämä kytkeytyvät työntekijöiden kokemuksiin osallistumisesta ja työn hallinnasta. Samat tekijät tukevat myös työntekijöiden hyvinvointia. Sen sijaan kiire verottaa työntekijöiden hyvinvointia, ja yhdistyessään heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin, voi estää myös innovaatiotoiminnan kehittymistä. Kiireen merkitystä työntekijöiden toiminnalle onkin syytä arvioida yhdessä työntekijän vaikutusmahdollisuuksien kanssa.

Aikaisempien tutkimustulosten mukaan työssä koettu stressi oli yhteydessä työyhteisön innovatiivisuuteen (Dackert, 2010; Lansisalmi et al., 2004). Tulostemme mukaan stressin kokeminen yleensä ei kuitenkaan ollut yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Tulosten erilaisuus voi olla seurausta muun muassa siitä, että tässä stressikysymys kohdistui yleisesti koettuun stressiin, ei työssä stressaantumiseen ja kyseessä oli yksilön innovatiivinen toiminta, ei työyhteisön.

Kiireen merkitys yksilön innovatiivisen toiminnan osalta näyttäisi olevan vaihteleva sen mukaan missä määrin yksilö kokee hallitsevansa työn vaatimukset. Tulos on tältä osin samansuuntainen kuin Amabilen ym. (2002) tulos luovuuden kukoistuksesta aikapaineen alla. Kiireen merkitystä onkin syytä tulevilla tutkimuksissa edelleen eritellä sekä yksilön että yhteisön innovatiivisuuden osalta. Tässä erittelyssä on myös huomioitava se, että aikapaineen merkitys voi vaihdella innovaatioprosessin eri vaiheissa.

Innovatiivisen toiminnan toteutumisessa yhteisöllisyys korostuu. Yksilön kokemukset työstä ja sen voimavaroista ovat keskeisessä asemassa hänen innovatiivisen toimintansa kannalta. Hyvinvoinnin ja erityisesti työhyvinvoinnin merkitys välittyy työn imun kokemusten sekä työn hallinnan, mutta ei suoraan hyvinvointikokemuksen kautta. Lisäksi esimiehen ja työyhteisön merkitys korostuvat eli innovatiivinen työyhteisö ja yksilön innovatiivinen toiminta liittyvät kiinteästi yhteen, mikä tuntuukin loogiselta.

Tulostemme sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella työprosesseja ja organisaation toimintaa on kehitettävä edelleen hyvinvointia tukevaan suuntaan, jolloin sekä työntekijöiden että työryhmien innovatiivinen toiminta myös mahdollistuu. Innovatiivisuutta tavoiteltaessa onkin kehitettävä toimintamalleja ja työkaluja helpottamaan työntekijöiden rakentavaa ja kriittistä vuoropuhelua työstä ja palvelun tuottamisesta, jonka kautta työn merkityksellisyys, mielekkyys ja hallittavuus mahdollistuvat. Työntekijöiden kannustaminen aloitteellisuuteen ja tukeminen innovatiivisessa toiminnassa ovat esimiehen keskeisiä välineitä työntekijöiden innovatiivisuuden edistämisessä.

Lähteet

- Alasoini, T. (2010). Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita osallistuva innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikauskirja (3), 17-27.
- Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä – kuinka työelämää voi kehittää kestävällä tavalla? Helsinki: Tykes.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52-61.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bason, C. (2010). Leading public sector innovation. Co-creating for a better society. UK: The Policy Press, University of Bristol.
- Catsis, C. T. (2002). Perception of opportunity for innovation and productivity in relation to subjective well-being of interior design educators at major universities in the United States.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process†. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Dackert, I. (2010). The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 302-310.
- de Jong, J. & den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management* 10(1), 41-64.
- Ganesan, V. & Subramanian, S. (1982). Creativity, anxiety, time pressure and innovativeness among agricultural scientists. *Managerial Psychology*, 3(1), 40-48.
- Gerlander, E. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 5(3), 202-212.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun - työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A., & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative, and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hynninen, K. (2005). Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. In S. Tuomivaara, K. Hynninen, A. Leppänen, S. Lundell & E. Tuominen (Eds.), *Asiantuntijan luovuus koetuksella*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Ilmarinen, J. (2006). Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health.
- Järvensivu, A., & Koski, P. (2009). Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampereen yliopisto: Työelämän tutkimuskeskus.
- Karasek, R. A. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-309.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision* 48(1), 65-84.
- Koivisto, T., Mikkonen, T., Vade'n, T., Valkokari, K., Ahonen, M., & Vainio, N. (2011). Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Lambert, E. G. & Hogan, N. L. (2010). Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160-184.
- Lansisalmi, H., Kivimäki, M., & Elovainio, M. (2004). Is underutilization of knowledge, skills, and abilities a major barrier to innovation? *Psychol Rep*, 94(3 Pt 1), 739-750.
- Lindström, K. (2002). Työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman kehittyminen Suomessa. In K. Lindström & A. Leppänen (Eds.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 257-279.
- Rasulzada, F. & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus.
- Sipponen, J., Salmelainen, U., & Syrjänsuo, S. (2011). Työkyvyn alenemisen varhainen tunnistaminen työterveyshuollossa. Helsinki: Työikäisten toimintakyky -asiantuntijaryhmä.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Helsinki: Kuntaliitto.

3.2 Työyhteisön innovatiivisuutta edistävät tekijät muutoksessa

Timo Sinervo, Laura Pekkarinen, Merja Sankelo

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ja työyhteisöt ovat muuttuneet viime vuosina voimakkaasti. Kunnissa on toteutettu useita kuntien yhdistämisiä, muodostettu yhteistoiminta-alueita ja kehitetty toimintatapoja organisaatioiden sisällä (Heinämäki, 2011; Virkki ym. 2011). Jatkossa organisaatioiden uudistamisen odotetaan kiihtyvän entisestään (THL 2014, Heinämäki 2014), kun sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki valmistuu.

Uuden lain arvioidaan luovan mahdollisuudet tehokkaammille, paremmin asiakasta hyödyttävälle palveluille (ks. ed.). Organisaatiorakenteet tuottavat kuitenkin vain perustan ja ympäristön varsinaiselle toiminnalle. Organisaatiorakenteista päättämisen jälkeen on keskeistä, miten itse toimintaa työyhteisöissä ja organisaatioiden välillä pystytään kehittämään sekä luomaan innovatiivisia ja tehokkaita palveluita.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisoituminen viidelle sote-alueelle tarkoittanee sitä, että palveluverkkoon tehdään muutoksia. Samalla palveluiden tuotannossa pyritään lisäämään integraatiota eli eri toimijoiden yhteistyötä ja asiakaslähtöisiä prosesseja yli nykyisten organisaatorajojen. Muutokset luovat väistämättä paljon epävarmuutta. Epävarmuuden tuottaman stressin puolestaan tiedetään heikentävän innovatiivisuutta, mutta tulokset ovat ristiriitaisia (Niesen ym., 2014). Epävarmuutta voidaan kuitenkin vähentää lisäämällä kommunikaatiota, osallistumista päätöksentekoon sekä parantamalla johtamisen oikeudenmukaisuutta (deWitte, 2005; Elovainio ym., 2006). Myös Länsisalmi (2004) on korostanut kommunikaation merkitystä innovatiivisuudessa.

Muutosprosessien ja innovaatioiden erottaminen toisistaan on usein hankalaa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on keskeistä, miten epävarmuutta lisäävässä muutostilanteessa pystytään saamaan aikaan innovaatioita ja uudenlaisia toimintamalleja. Tässä tutkimuksessa on oletettu, että innovaatioiden tuottamiseen ei riitä ylhäältä ohjattu innovaatioprosessi, jossa johtajat ja esimiehet tuottavat innovaatiot ja työntekijät soveltavat. Lähtökohtana on, että työyhteisöissä tuotetaan innovaatioita ”alhaalta ylös” -periaatteella tai vähintäänkin tarvitaan sitä, että räätälöidään muualta tuotuja malleja paikallisiin oloihin.

West ryhmineen on tutkinut innovatiivisten tiimien toimintaa terveydenhuollossa ja päätnyt malliin innovatiivisesta ryhmästä (West, 1990; West & Wallace, 1991). Westin mukaan innovatiivisella tiimillä on selkeät ja riittävässä määrin jaetut tavoitteet, turvallinen vuorovaikutus, riittävästi mahdollisuuksia ideointiin sekä kyky kriittiseen ajatteluun tiimin omaa toimintaa kohtaan. Tällaisella innovatiivisella tiimikulttuurilla on havaittu myös Suomessa olevan yhteys muutosten omaksumiseen (Elovainio ym., 2000, 2001). Terveyskeskusten vastaanottotoiminnasta tehty tutkimus osoitti, että vaikka asenteet muutosta kohtaan olivat myönteiset, oli innovatiivisella tiimikulttuurilla suuri merkitys muutosten toteutumiseen.

Vaikka työyhteisön rakentumiseen liittyvät työntekijöiden keskinäiset suhteet, on selvää, että johtamisella on suuri merkitys siihen, minkälainen ilmapiiri ja kulttuuri työyksikköön syntyy ja missä määrin työyksikössä on mahdollisuuksia innovatiiviseen

toimintaan. Westin mallissa esimerkiksi esimiehellä on suuri vaikutus siihen, miten ideointiin kannustetaan ja annetaan mahdollisuuksia. Samoin esimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön keskustelukulttuuriin ja keskustelun avoimuuteen. Tiimin toiminnalla on myös suuri merkitys työntekijöiden työssä kuormittumiselle, organisaatioon sitoutumiseen sekä työssä pysymiseen (Elovainio ym., 2002b). Voidaan olettaa, että tiimityön toimivuudella on myös näiden tekijöiden kautta välillisiä vaikutuksia innovatiivisuuteen.

Johtamisen oikeudenmukaisuuden merkitys työyhteisön toiminnalle sekä työntekijöiden terveydelle on noussut esiin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Elovainion ym. tutkimus osoitti oikeudenmukaisuuden olevan jopa perinteisiä terveysriskejä tärkeämpi tekijä (Elovainio ym., 2002). Terveyden lisäksi oikeudenmukaisuudella on voimakas yhteys työssä viihtymiseen, sitoutumiseen sekä työntekijöiden käyttäytymiseen ja muutosten omaksumiseen (Walumbwa ym., 2010). Oikeudenmukaisella johtamisella on suuri merkitys myös siinä, miten negatiivisiin muutoksiin työssä suhtaudutaan ja missä määrin nämä muutokset heikentävät sitoutumista tai työssä viihtymistä ja lisäävät stressiä. (Simons & Roberson, 2003; Heponiemi ym., 2011; Heponiemi ym., 2012). On esimerkiksi havaittu, että vanhustenhuollon yksiköissä, joissa johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, heikko henkilöstömitoitus ei heikennä organisaatioon tai työhön sitoutumista eikä työtyytyväisyyttä, mutta yksiköissä, joissa johtaminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi, heikko henkilöstömitoitus heikentää voimakkaasti sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Heponiemi ym., 2011).

Oikeudenmukainen johtaminen jaetaan yleensä kolmeen osaan: jakavaan oikeudenmukaisuuteen, päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen sekä kohtelun oikeudenmukaisuuteen (Colquitt, 2001). Näistä jakava oikeudenmukaisuus tarkoittaa päätöksenteon lopputuloksia, kuten palkan suuruutta. Päätöksenteon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan organisaation (yleensä myös laajempaa kuin oman työyksikön) päätöksentekotapoja. Tämä tarkoittaa, sitä, missä määrin työntekijät kokevat, että päätöksiä tehdään oikean tiedon perusteella, miten päätökset perustellaan, kuullaanko työntekijöitä päätöksenteossa, kuinka tasapuolisia päätökset ovat ja missä määrin niistä tiedotetaan ja niiden vaikutuksia seurataan. Kohtelun oikeudenmukaisuudella viitataan esimiehen toimintaan ja siihen, miten hän ottaa toiminnassaan huomioon edellä luetellut tekijät, kuinka ystävällisesti hän kohtelee työntekijöitä ja kuinka paljon hän kunnioittaa heidän oikeuksiaan ja missä määrin häneen itseensä voi luottaa. On todettu, että monissa tilanteissa päätöksenteon periaatteet ja työntekijöiden kohtelu ovat tärkeämpiä kuin päätösten lopputulos. Esimerkiksi matalampi palkka voidaan hyväksyä, mikäli palkan määräytymisperusteita pidetään oikeudenmukaisina.

Pitkälti näiden oikeudenmukaisuuden periaatteiden pohjalta työntekijä muodostaa vähitellen käytännön johtamistilanteiden kautta tulkinnan siitä, voiko esimieheen ja ylipäänsä organisaatioon luottaa. Johtamisen oikeudenmukaisuutta pidetään yhtenä keskeisenä tekijänä liittyen työntekijöiden innovatiivisuuteen (Gilson, 2003).

Näiden tekijöiden lisäksi työn ominaisuuksilla on havaittu olevan selvä yhteys työyhteisön innovatiivisuuteen sekä muutosten onnistumiseen (Elovainio ym., 2000; Lämsä, 2004). Keskeisiä tekijöitä ovat vaikutusmahdollisuudet työhön sekä mahdollisuus kykyjen käyttöön (Karasek, 1979). Toisaalta liiallinen kiire ehkäisee työntekijöiden mah-

dollisuutta osallistua ideoiden kehittelyyn. Kiire lisää myös kuormitusta, minkä voi olettaa haittaavan innovatiivisuutta. Karasekin mallin mukaan hyvät vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä melko vaativiinkin haasteisiin työssä lisäävät työssä oppimista ja kehittymistä (Karasek, 1979). Osa vaikutusmahdollisuuksista ja kiireestä liittyy työprosesseihin ja sisältöön. Mutta erityisesti sosiaali- ja terveysalalla kyse on pitkälti myös siitä, kuinka paljon valtuuksia ja vastuuta työntekijöille annetaan ja missä määrin työntekijä itse voi ratkaista asiakastilanteita tai suunnitella omaa työtään. Gilson (2003) tutki asiakastyötä ja havaitsi, että kun työntekijöille annettiin vastuuta, tämä heijastui myös siihen, miten asiakkaita kohdeltiin ja miten asiakaslähtöistä toiminta oli.

Tässä artikkelissa raportoidaan Osuva-kyselytutkimuksen (ks. tarkemmin luvusta 1.2) tuloksia niiden vastaajien osalta, jotka eivät ole esimiesasemassa. Vastaajia oli kaiken kaikkiaan 2017, joista kuitenkin 40 vastaajalla ei ollut toimipaikkatietoa. Suurimmat ammattiryhmät olivat perus- tai lähihoitajat (35 %) ja sairaanhoitajat (29 %). Suurin osa (60 %) perus- ja lähihoitajista työskenteli vanhustenhoidossa. Sairaanhoitajista vanhustenhoidossa työskenteli 20 %, sairaalassa 22 %, sekä avoterveydenhuollossa ja mielenterveyspalveluissa molemmissa 12 %. Kyselyyn vastasi myös sosiaalialan ohjaajia (perhe- ja vammaispalveluissa), avustavia hoitajia, lääkäreitä, sosiaalityöntekijöitä, psykologeja ja kuraattoreita, sekä koordinaattoreita ja neuvojia. Kolmannes vastaajista oli suorittanut kouluasteen tutkinnon ja lähes yhtä monella vastaajalla oli opistoasteen tutkinto. Joka neljäs vastaaja oli käynyt ammattikorkeakoulun. Vastaajista naisia oli 94 %. Keski-ikältään vastaajat olivat 46-vuotiaita ja nykyisessä työpaikassaan he olivat työskennelleet keskimäärin 10 vuotta (vaihteluvälillä 0 – 42 vuotta, mediaani 6,5 vuotta).

3.2.1 Innovaatiotoiminta

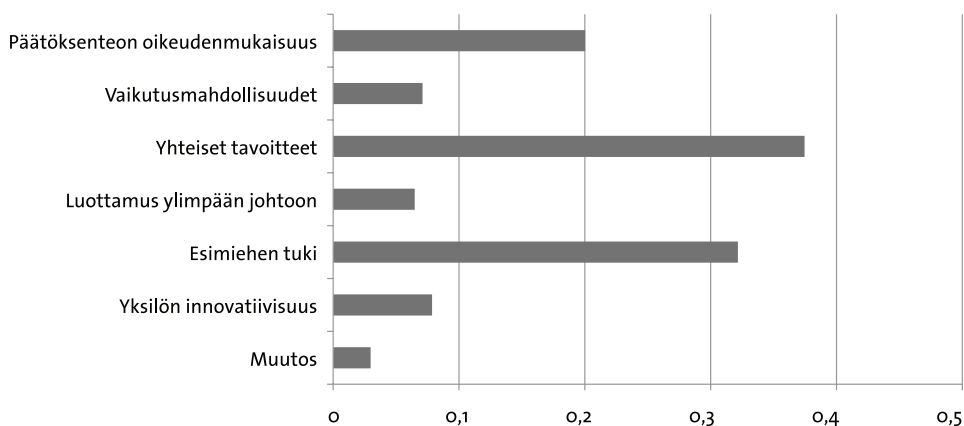
Kyselytutkimuksessa selvitettiin sekä yksilön että työyhteisön innovatiivisuutta. Näiden lisäksi tarkasteltiin työntekijöiden osallistumista työn kehittämiseen, kuten täydennyskoulutukseen, työnohjaukseen, kehittämisprojekteihin ja työhön liittyviin verkostotapaamisiin. Kysymyksiä on käsitelty luvussa 1.2 ja yksilön innovatiivista toimintaa selittäviä tekijöitä on käyty läpi myös luvussa 3.1.

Koska innovatiivisuuden tasoja on useita, selvitettiin ensin sitä, miten tutkituissa organisaatioissa yksilön ja työyhteisön innovatiivisuus asettuvat toisiinsa nähden. Työntekijöiden innovatiivinen toiminta on luonnollisesti yhteydessä myös työyhteisön innovatiivisuuteen, mutta nämä eivät ole toisistaan täysin riippuvaisia. Yksilön innovatiivinen toiminta selitti yksin alle 10 % työyhteisön innovatiivisuuden vaihtelusta. Tulosten mukaan selvästi olennaisempaa työyhteisön innovatiivisuudelle on esimiehen tuki innovaatioille, työyhteisön yhteiset tavoitteet, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omassa työssään (Kuvio 3.5). Lisäksi luottamus ylimpään johtoon oli yhteydessä työyhteisön innovatiivisuuteen (Kuvio 3.6.). Muutoksella sen sijaan oli pienempi merkitys.

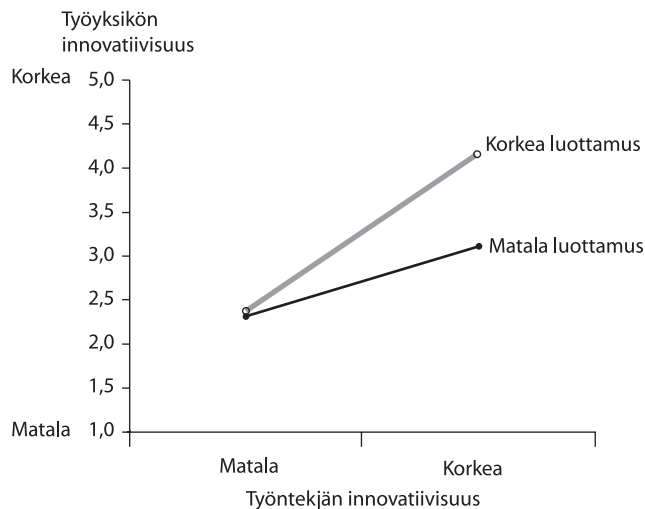
Tuloksia voidaan tulkita niin, että ylin johto määrittelee pitkälti sitä, miten uusien asioiden ideointiin ja toimeenpanoon työyksikötasolla suhtaudutaan. Mikäli ylin johto

osoittaa toimillaan, että uusien ideoiden kehittelyyn ei työyhteisöissä kannusteta, eikä työyhteisöillä ole mahdollisuutta toteuttaa ideoitaan, on epätodennäköistä, että innovaatiotoimintaan työyhteisössä myöskään panostetaan, vaikka työntekijät olisivat siihen valmiita panostamaan.

Ideoiden kehittelyvaiheessa näyttää siltä, että työyksikön yhteiset tavoitteet ovat erityisen tärkeitä, kuten myös johtamisen oikeudenmukaisuus ja jossakin määrin esimiehen tuki. Ideointivaiheessa on ilmeisesti tärkeää, että yksikkö toimii samaan suuntaan ja toisaalta yksikössä koetaan olevan turvallista esittää uusia ideoita. Työntekijöillä on myös oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään, jotta syntyy ilmapiiri, jossa ideointia pidetään mahdollisena. Ideoiden käsittelyssä ja toimeenpanossa johdon rooli on keskeinen. Näissäkin vaiheissa työyksikön yhteiset tavoitteet ovat tärkeitä. Ideoiden toimeenpanossa myös yksilöiden innovatiivisuus on tärkeää. On ilmeistä, että ideoiden toimeenpano ei onnistu, mikäli henkilöstö ei sitoudu niihin (näitä innovaatioprosessin vaiheittaisia tuloksia ei kuvioissa esitetä).



Kuvio 3.5. Työyhteisön innovatiivisuutta selittävät tekijät (regressioanalyysi, selitysosuus 62 %, β -arvot > 0,05 tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$)



Kuvio 3.6. Luottamuksen vaikutus työntekijän ja työyhteisön innovatiivisuuden väliseen yhteyteen

Edellä todettiin, että työntekijän innovatiivinen toiminta on vain jossakin määrin yhteydessä työyhteisön innovatiivisuuteen. Kuvio 3.6. kuvaa sitä, miten luottamus ylimpään johtoon määrittelee, kuinka paljon työntekijän innovatiivisuus on yhteydessä työyksikön innovatiivisuuteen. Mikäli työntekijät luottavat ylimpään johtoon, yksittäisten työntekijöiden innovatiivisuus voi johtaa myös työyksikön innovatiivisuuteen. Mikäli ylimpään johtoon ei luoteta, ei yksittäisten työntekijöiden korkeakaan valmius ideointiin ja uusien asioiden kehittelyyn pääse toteutumaan yksikkötasolla.

Yleisesti ottaen tutkituissa organisaatioissa työn ominaisuudet ja tiimityö sekä johtaminen ovat kohtuullisen hyvällä tasolla lukuun ottamatta kiireen kokemusta. Sen sijaan innovatiivisuuden edellytykset työyhteisön ja johtamisen suhteen eivät ole erityisen hyvällä tasolla, joskin työyksiköiden välillä on suuria eroja. Työntekijöitä ei kovin hyvin kannusteta innovatiiviseen toimintaan, eikä uusien asioiden ideointiin panosteta eikä työn kehittämisen työkaluja käytetä. Suuri ongelma näyttää osallistuvan innovaatiotoiminnan kannalta olevan se, että kehitettyjä ideoita ei käsitellä, eikä niille tapahdu mitään.

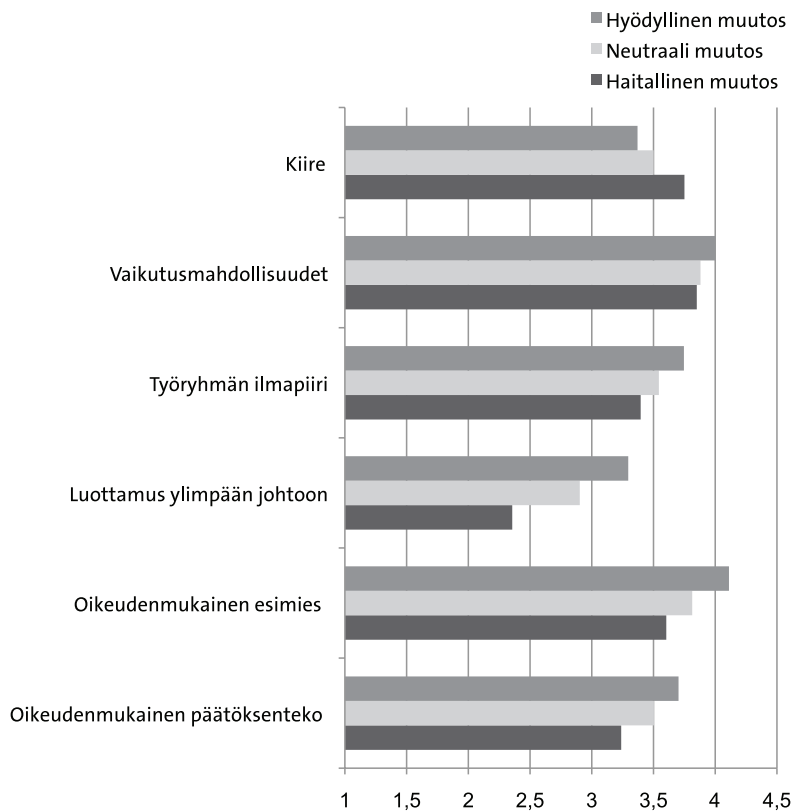
3.2.2 Muutoksen vaikutukset

Kyselytutkimuksessa tarkasteltiin viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita erilaisia muutoksia tai uudistuksia ja sitä, kuinka paljon haittaa tai hyötyä niistä koettiin olleen. Lomakkeessa kysyttiin vastaajien kokemuksia laajan toimintaympäristön muutoksista, kuten kunnan tai organisaation yhdistymisestä, organisaatorakenteen muutoksista, oman työn sisällön muutoksista ja tietojärjestelmien muutoksista. Lisäksi

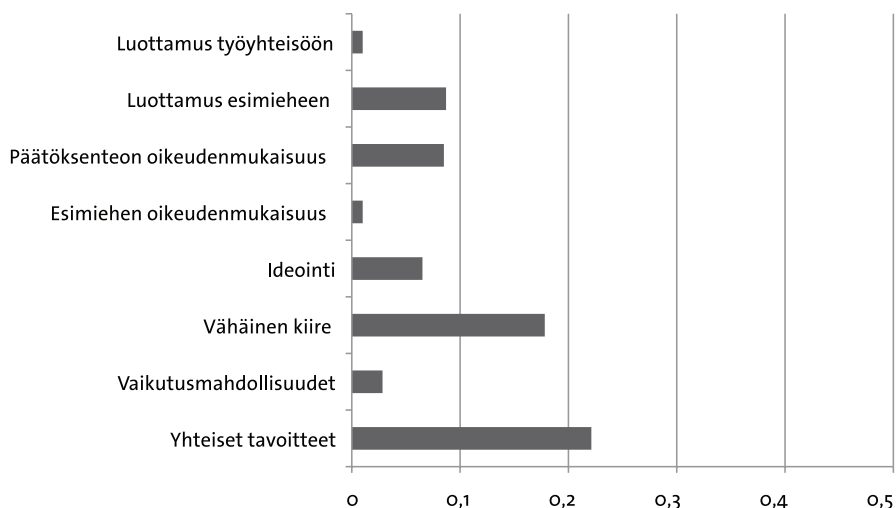
kysyttiin siitä, missä määrin nämä muutokset ovat vaikuttaneet kehittämiseen, palvelun laatuun tai saatavuuteen. Näitä on tarkasteltu myös artikkelissa 1.2.

Organisaatiomuutoksia tarkasteltiin myös suhteessa työntekijöiden kokemuksiin työn psykososiaalisista tekijöistä, kuten kiireestä, vaikutusmahdollisuuksista, työyhteisön ilmapiiristä ja esimiestyöstä. Tulokset osoittivat, että muutos on yhteydessä näihin kaikkiin, ja erityisen voimakkaasti muutos sekä tapa, jolla se toteutetaan, vaikuttaa näkemyksiin esimiestyöstä (Kuvio 3.7.).

Johtaminen ja työryhmien turvallinen ilmapiiri, vuorovaikutus ja yhteiset tavoitteet ovat muutoksessa tärkeitä. Ne määrittelevät osaltaan sitä, osataanko muutos kääntää hyödyksi kuten innovaatioiksi. Turvallinen ja toimiva ryhmätö tukee muutosta ja myönteisiä vaikutuksia, kun taas käskyttävä johtaminen ja huono tiedonkulku synnyttävät epäluottamusta henkilöstön keskuudessa ja vievät resursseja itse toiminnan kehittämiseltä. Luottamuksella johtoon sekä johtamisen oikeudenmukaisuudella on myös voimakas yhteys muutosten kokemiseen hyödylliseksi tai haitalliseksi. Silloin, kun muutos koettiin haitalliseksi, myös luottamus johtoon oli matalaa ja oikeudenmukaisuus koettiin heikoksi.



Kuvio 3.7. Psykososiaaliset tekijät organisaatiomuutoksessa, keskiarvot. Erot tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$)



Kuvio 3.8. Muutosten laatuvaikutuksia selittävät tekijät (regressioanalyysi, selitysosuus 9 %, β -arvot $> \pm 0,06$ tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$)

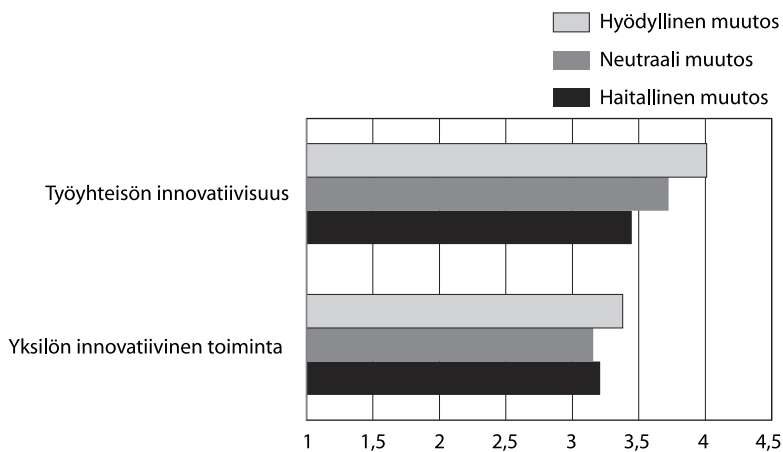
Kun tarkasteltiin sitä, miten myönteisesti työntekijät kokivat muutoksen vaikuttaneen hoidon laatuun, keskeisiksi tekijöiksi nousivat työn kiireisyys, ryhmän toiminta, johtamisen oikeudenmukaisuus sekä luottamus esimieheen (Kuvio 3.8.). Mitä kiireisempää työ oli, sitä useammin työntekijät kokivat, että muutokset olivat heikentäneet hoidon laatua. Onkin varsin ymmärrettävää, että mikäli työntekijöillä on kiire, koetaan, että hoidon laatu on heikkoa. Tulosta voidaan toisaalta tulkita niin, että kiireisessä työssä sinänsä hyödyllisiä muutoksia ei pystytä ottamaan käyttöön eivätkä työntekijät pysty osallistumaan kehittämiseen tai uusien toimintatapojen soveltamiseen omaan työhön.

Ryhmän toiminnan suhteen on keskeistä, että työntekijöillä on yhteiset tavoitteet ja heitä kannustetaan ideointiin ja annetaan tähän myös mahdollisuus. Ne työntekijät, jotka kokivat työryhmän ilmapiirin hyväksi, kokivat muita useammin muutokset myönteisenä ja laadun parantuneen muutosten seurauksena.

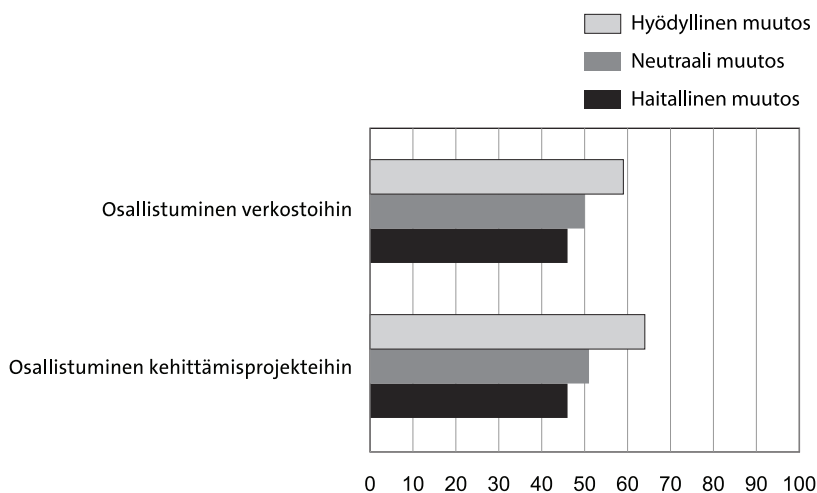
Johtamisen osalta päätöksenteon oikeudenmukaisuus ja luottamus esimieheen olivat yhteydessä työntekijöiden myönteisiin kokemuksiin muutoksesta. Tämän lisäksi erityisesti silloin, kun on kyse laajoista organisaatiomuutoksista, keskeiseksi nousee luottamus ylipäähän johtoon. Johtamisen oikeudenmukaisuus on myös voimakkaasti yhteydessä luottamukseen. Kuviossa esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus ei näyttäisi olevan yhteydessä muutosten kokemiseen hyödyllisenä. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että luottamus esimieheen on voimakkaasti yhteydessä esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuuteen.

3.2.3 Muutos ja innovatiivisuus

Muutoksen toteutustapa on merkityksellinen sekä yksilön että työyhteisön innovatiivisuuden kannalta siten, että hyödylliseksi koetuissa muutoksissa myös innovatiivinen toiminta on usein yleistä (Kuvio 3.9.). Muutoksella ei tässä tutkimuksessa ollut vaikutusta työntekijöiden täydennyskoulutuksiin tai mahdolliseen työnohjaukseen, mutta sen sijaan työntekijöiden mahdollisuudet osallistua kehittämisprojekteihin ja verkostotapaamisiin olivat paremmat hyvin toteutuneiden muutosten yhteydessä (Kuvio 3.10.). Yhteys innovatiiviseen toimintaan on kuitenkin melko heikko ja häviää, kun tarkastellaan samalla työn psykososiaalisia tekijöitä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että muutoksen vaikutukset innovatiivisuuteen kulkevat psykososiaalisten tekijöiden kautta. Muutos itsessään ei välttämättä vaikuta innovatiivisuuteen, mutta muutosten toteutustapa kyllä.



Kuvio 3.9. Yksilön ja työyhteisön innovatiivisuus organisaatiomuutoksen mukaan, keskiarvot



Kuvio 3.10. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen ainakin silloin tällöin organisaatiomuutoksen mukaan, prosenttiosuudet. Erot tilastollisesti merkitseviä ($p < 0,05$)

Muutoksen toteuttamistapa määritteli pitkälti sitä, miten työntekijöiden toiminta taipui uuden ideointiin ja toimintatapojen muuttamiseen. Kuten edellä todettiin, oli innovatiivinen toiminta monin tavoin yleisempää silloin, kun muutos koettiin hyödylliseksi omien työtehtävien kannalta. Tällöin myös työyhteisö oli psykososiaalisilta ominaisuuksiltaan parempi: kiirettä esiintyi vähemmän, ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, ryhmän ilmapiiri, johtaminen ja erityisesti luottamus ylimpään johtoon olivat paremmalla tolalla. Tällaisten psykososiaalisten voimavarojen voidaan siis ajatella suojaavan työntekijöiden innovatiivista toimintaa muutoksessa. Ne ovat saattaneet olla olemassa jo ennen muutosta, tukien työntekijöiden jaksamista ja työn hallintaa siten, että myös itse muutostilanne koetaan myönteisemmin. Toisaalta, huonosti toteutettu muutos saattaa vaarantaa niin työyhteisön voimavarat kuin innovatiivisuudenkin.

3.2.4 Yhteenveto

Tässä luvussa tarkastelun kohteena olivat sosiaali- ja terveydenhuollon laajat muutokset, muutosten vaikutukset sekä työyhteisöjen innovatiivisuus. Aiemmassa luvussa käsiteltiin työntekijän innovatiivisuuteen yhteydessä olevia tekijöitä. Osa työntekijöiden ja työyhteisöjen innovatiivisuuteen yhteydessä olevista tekijöistä on samoja, mikä on luonnollista. Työyhteisöjen innovatiivisuuden suhteen keskeisiä tekijöitä ovat johtaminen (johdon ja lähiesimiehen tuki innovaatioille sekä johtamisen oikeudenmukaisuus), kohtuullinen kiire, tiimin toiminta (ryhmän yhteiset tavoitteet) ja luottamus johtoon.

Tässä luvussa kuitenkin osoitetaan, että yksittäisten työntekijöiden valmius uudistuksiin ja ideointiin ei riitä. Luonnollisesti yksittäisten työntekijöiden innovatiivisuutta

tarvitaan, jotta työyhteisö on innovatiivinen. Työntekijän innovatiivisuuden ja työyhteisön innovatiivisuuden yhteys ei kuitenkaan ole kovin voimakas, kun samaan aikaan tarkastellaan muiden työyhteisöön ja työhön liittyvien tekijöiden yhteyttä työyhteisön innovatiivisuuteen.

Johtamisella on erityisen suuri merkitys työyhteisön innovatiivisuudelle. Esimiehen tuki, kannustus ja resurssit uusien toimintatapojen ideoinnille ja kokeilulle ovat tekijöitä, jotka suoraan vaikuttavat työyhteisön innovatiivisuuteen. Samoin esimiehen suhtautuminen uusiin ideoihin, ja se tarttuuko esimies ideoihin ja vie niitä käytäntöön ovat olennaisia. Johtaminen vaikuttaa voimakkaasti myös yleisemmällä tasolla innovatiivisuuteen. Luottamus johtoon sekä johtamisen oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä tekijöitä.

Mikäli työntekijät eivät koe johtoa luotettavaksi, yksittäisten työntekijöiden innovatiivisuus ei tuota innovatiivista työyhteisöä. Selitys tähän lienee se, että uusien asioiden ideointia ei koeta turvalliseksi. Uusien ideoiden kertominen on aina riski, koska se voidaan tulkita nykytilan ja erityisesti autoritaarisesti johdetuissa yksiköissä samalla esimiehen kritisoinniseksi. Ideoinnissa tuotetaan myös huonoja ideoita, joita pitää uskaltaa esittää. Johdon on siksi viestitettävä paitsi puheessa myös käytännön toimin, että toiminnan uudistamista halutaan ja työntekijöiden odotetaan osallistuvan tähän.

Luottamus rakentuu työyhteisössä vähitellen. Esimiesten ja johdon toimintaa sekä päätöksentekoa organisaatiossa tarkastellaan tilanne tilanteelta ja luodaan vähitellen yleistetty käsitys siitä, voiko johtoon ja esimiehiin luottaa. Johtamisen oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat tässä keskeisiä. Organisaatiomuutoksissa epävarmuus kasvaa ja muutosten toteutustapa on keskeinen tekijä siinä, miten luotettavaksi johtaminen koetaan. Laajat muutokset sisältävät varsin usein esimiesten vaihdoksia, valta-asemien, työyhteisöjen sekä työtehtävien muutoksia. Mikäli muutokset on tehty tavalla, jossa työntekijöitä on kuunneltu, pyritty perustamaan päätökset mahdollisimman luotettavaan tietoon ja päätökset koetaan tasapuolisiksi, luottamus on mahdollista säilyttää. Esimiesten vaihtuminen voi kuitenkin tarkoittaa sitä, että työntekijöillä ei vielä ole tietoa siitä, onko esimies luotettava vai eikö, mikä puolestaan voi vaikuttaa siihen, että muutoksella itsessään on merkitystä siinä, miten innovatiivinen työyhteisö on.

Ryhmän yksi perusedellytys on, että sillä on yhteiset tavoitteet. Yhteiset tavoitteet ovat yksi keskeinen osa Westin ja Wallacen (1991) innovatiivisen tiimin piireistä. Myös edellä esitetyissä tuloksissa yhteiset tavoitteet ovat keskeinen työyhteisön innovatiivisuutta selittävä tekijä. Työyhteisön on oltava riittävän yksimielinen siitä, mitä toiminnan tavoitteet ovat. Vaikka työyhteisössä olisi innovatiivisia työntekijöitä, mutta heillä olisi täysin erilaiset käsitykset siitä, mihin suuntaan työtä pitäisi kehittää, ei välttämättä päästä kovin hyviin tuloksiin.

Työntekijöiden oma työ ei nouse samalla tavalla esille työyhteisön innovatiivisuuteen vaikuttavana tekijänä kuin työntekijän innovatiivisuuden suhteen. Esimerkiksi kiireellä ei ole voimakasta yhteyttä. Sen sijaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudella omaan työhön on yhteys työyhteisön innovatiivisuuteen. Gilson (2003) on nostanut tämän tekijän yhdeksi keskeiseksi tekijäksi sosiaalisen pääoman tutkimusten yhteydessä. Anta-

malla työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia, annetaan myös vastuuta, mikä on osoitus luottamuksesta. Toisaalta vaikutusmahdollisuuksien merkitys voi olla myös siinä, että tiukasti rajatuissa tehtävissä ei ole ikään kuin tilaa muutoksille ja innovaatioille.

Suuri osa muutoksia kokeneista työntekijöistä suhtautui negatiivisesti tapahtuneiden muutosten hyödyllisyyteen. Useiden muutosten kohdalla toiminnan vakiintumiseen kuluu aikaa. Kun kyselyssä kysyttiin kahden vuoden aikana tapahtuneita muutoksia, voi hyvin olla, että toiminta ei vielä ollut vakiintunut. Siihen, miten hyödyllisenä tai haitallisena muutokset koettiin hoidon laadun kannalta, voimakkaimmin yhteydessä olivat työyhteisön yhteiset tavoitteet sekä kiire työssä. Lisäksi työyhteisön mahdollisuus ideointiin, organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuus sekä luottamus esimieheen olivat yhteydessä kokemuksiin. Kyse on siis pitkälti samoista tekijöistä, jotka olivat yhteydessä työntekijän ja työyhteisön innovatiivisuuteen.

Kiireen osalta tulkinta voi olla kahtalainen: joko kiireisessä työssä hoidon laatu koetaan heikommaksi tai sitten kiireisessä työssä ei ole pystytty saamaan aikaan hyödyllisiä muutoksia. Muutoksessa työntekijöillä on usein tehtävänään sekä normaalit työprosessit että muutoksen aiheuttama työ. Muutosta toteutettaessa on usein hyvin erilaisia näkemyksiä toiminnan suuntaamisessa. Vaikka johto asettaa tavoitteet, on työyksiköissä usein kuitenkin mahdollista toimia usealla eri tavalla. Jotta työyksiköissä pystytään hyötymään muutoksista, on työyksikön jäsenten tavoitteiden oltava riittävän yhdensuuntaisia, mutta kuitenkin niin, että kriittisyyttä siedetään, jotta uusia ideoita on mahdollista synnyttää. On myös huomattava, että uudet muutoksen myötä muodostetut työyhteisöt eivät toimi ryhminä täydellisesti alusta alkaen.

Muutos olisikin nähtävä investointina, johon on syytä panostaa. Huonosti toteutettuna muutos aiheuttaa tuottavuuden ja työn laadun laskua. Hyvin toteutettuna tätä alentumista voitaneen vähentää ja heikentyneen tuottavuuden aikaa lyhentää. Organisaatioita muutettaessa muutokset ovat yleensä johdon taholta tulevia. Tässäkin tapauksessa voidaan kuitenkin osallistaa työntekijöitä, kysyä näkemyksiä, tiedottaa avoimesti eri vaiheista sekä perustella päätöksiä. Tekijä, joka näytti erityisesti vaihtelevan riippuen siitä, koettiin muutokset hyödyllisinä vai haitallisina, oli luottamus johtoon. Silloin, kun muutos koettiin kielteiseksi, oli luottamus johtoon selvästi matalammalla tasolla.

Muutoksen kokeminen oli yhteydessä myös työyhteisön innovatiivisuuteen. Silloin, kun muutos koettiin hyödylliseksi, myös työyhteisöt koettiin innovatiivisemmiksi. Tämä antaa siis viitteitä siihen, että niissä työyhteisöissä, joissa henkilöstöä oli osallistettu, muutokset onnistuivat paremmin. Artikkelissa 3.1. esiteltiin myös muutoksessa ja innovaatioiden kehittämisessä käytettäviä työvälineitä. Oli ilmeistä, että innovaatioiden kehittämisessä ja käsittelyssä systemaattisuus oli melko heikkoa. Työyhteisöillä on melko vakiintumattomat menetelmät kehitellä uusia työtapoja tai ideoita. Erityisen ongelmallista oli näiden ideoiden eteenpäin vieminen ja käytäntöön saaminen. Muutosten toteutuksen osalta puolestaan näytti siltä, että silloin, kun työntekijät pystyivät osallistumaan kehittämisprojekteihin ja ammatillisiin verkostoihin, muutokset koettiin myönteisemmiksi.

Innovatiivisuuden toteutuminen työyksikössä on monen tekijän summa. Työyhteis-

söltä vaaditaan toisaalta normaaliin työhön ja johtamiseen liittyviä elementtejä. Näitä ovat oikeudenmukainen johtaminen, kohtuullinen kiire ja kuormitus, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja suunnitella sitä, toimiva ryhmätyö, jossa on turvallista kertoa oma näkemyksensä sekä riittävässä määrin samaan tavoitteeseen suuntautuvat työntekijät. Toiseksi vaaditaan kulttuuria, käytäntöjä ja toimintamalleja innovaatioille. Tässä tarvitaan ensiksi esimiesten tukea innovaatioille: aikaa ja kannustusta uusien ideoiden kehittelylle ja uusien toimintatapojen suunnittelulle sekä näiden ideoiden käsittelyä ja uudelleenkehittelyä ja käytäntöön viemistä. Samoin tarvitaan työkaluja ja systemaattisia menettelytapoja. Nämä tekijät ovat pitkälti myös luottamuksen taustalla. Ilman kokemusta siitä, että työyhteisö ja johto toimivat luotettavasti, ei työntekijöillä ole halua asettaa itseään alttiiksi ja panostaa uusien ideoiden ja toimintatapojen kehittelyyn.

Tässä artikkelissa ei ole tehty selkeää erottelua innovaatioiden ja muutoksen välillä. Tulokset osoittivat, että muutosten toteutukseen ja innovatiivisuuteen ovat yhteydessä pitkälti samat tekijät. Oli kyse sitten muutoksista tai innovaatioista, kumpikaan ei synny itsekseen, vaan vaaditaan pitkäjänteistä organisaatiokulttuurin kehittämistä ja hyvää, osallistavaa johtamista.

Lähteet

- Colquitt, J. L. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386–400.
- de Jong, J. & den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and innovation management* 19 (1), 23–36.
- de Witte, H. (2005). Job insecurity: review of the international literature of definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of Industrial Psychology* 31 (4), 1–16.
- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine* 56 (7), 1453 – 1468.
- Heinämäki, L. (2014). Palvelut muutoksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, palveluiden järjestämisalueille siirryttäessä. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, Työpäpaperi 2/2014. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-107-5>.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Kuusio, H., Noro, A., Finne-Soveri, H., & Sinervo, T. (2011). The effects of ownership, staffing level and organizational justice on nurse commitment, involvement, and satisfaction: A questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 1551 – 1561.
- Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Noro, A., Finne-Soveri, H., & Sinervo, T. (2012). The association of ownership type with job insecurity and worry about job stability: The moderating effects of fair management, positive leadership, and employment type. *Advances in Nursing Science*, 35 (1), 39 – 50.
- Lämsä, H. (2004). Innovation in organisations. The role of communication, expertise and occupational stress. People and work research reports 62. Finnish institute of Occupational Health.
- Niesen, W., de Witte, H., & Battistelli, A. (2014). An explanatory model of job insecurity and innovative work behavior: insights from social exchange and threat rigidity theory. In Leka, S. & Sinclair, R. (eds.). *Contemporary occupational health psychology. Global perspectives on research and practice*, vol. 3. Wiley Blackwell, Chichester.
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 432 – 443.

- Virkki, T., Vartiainen, A., Kettunen, P., & Heinämäki L. (2011). Sosiaalipalvelut muutoksessa. Kuntalaisten ja henkilöstön näkemyksiä Paras-uudistuksesta. Raportti 56/2011. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95 (39), 517 – 529.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Teoksessa M. A. West & J. L. Farr (toim.) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley, Chichester, 309 – 333.
- West, M. A. & Wallace, M. (1991). Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21, 303 – 315.

3.3 Sitoutuminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät innovaatiotoiminnan voimavarana

Merja Sankelo

Tarkastelun kohteena tässä artikkelissa on henkilökunnan työhön ja organisaatioon sitoutuminen. Sitoutumista koskevan aikaisemman tutkimustiedon esittelyn jälkeen kuvataan empiirinen tutkimus, joka toteutettiin Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella osana toimintatutkimusta ja Osuva-tutkimushanketta. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä.

3.3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumisella työelämäkontekstissa tarkoitetaan tietyn viiteryhmän yhteisten arvojen, päämäärien ja toimintatapojen jakamista sekä tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksia työssä (Hakanen, 2005; Ahtilinna ym., 2007). Se on myös yksilön tunneperäistä asennoitumista ja kiinnittymistä työpaikkaan sekä ammattiin (Laine, 2005). Sitoutumista on myös kuvattu näkymättömäksi psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelee (O'Reilly & Chatman, 1986). Side voi johtua mukautumisesta, samaistumisesta tai sisäistämisestä. Mukautumisesta on kyse kun henkilön asenne ja käytös on suopea jollekin ryhmälle vain tiettyjen etujen takia. Samaistumista tapahtuu kun henkilö voi tuntea ylpeyttä kuuluessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen edustamia arvoja, vaikka hän ei itse niitä omaksuisikaan. Sisäistämisestä on kysymys kun ryhmään tai organisaatioon panostetaan, koska asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio heijastaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itsellään.

Sitoutumisesta seuraa halu ja intohimo työskennellä organisaation asettamien tavoitteiden suuntaan (Hamel, 2007). Sitoutumisen lähikäsite on motivaatio, joka tarkoittaa tiettyyn tilanteeseen liittyvää psyykkistä tilaa, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii sekä mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Wagner, 2007). Sitoutuminen on myös keskeinen työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttava tekijä (Wallin, 2012).

Tässä artikkelissa tarkastellaan työhön sitoutumista ja sitä edistäviä tekijöitä ensin aikaisemman tutkimustiedon valossa ja sen jälkeen tuodaan esille tuloksia, jotka on saatu toimintatutkimuksen yhteydessä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella. Ko. tulokset on alkuperäisinä julkaistu aiemmin Työelämän tutkimuspäivien e-julkaisussa keväällä 2013 (Sankelo, 2013). Lopuksi pohditaan saatujen tulosten merkitystä osallistuvan innovaatiotoiminnan voimavarana.

3.3.2 Aikaisempien tutkimusten tuloksia

Sitoutumista koskevissa tutkimuksissa on löydetty erilaisia sitoutumisen tapoja työhön ja organisaatioon. Sitoutuminen voi olla asenteellista, laskelmoivaa, vieraantunutta tai

moraalista (Saloheimo, 2004). Sitoutunut työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa tavoitteisiin ja arvoihin. Hän on halukas tekemään parhaansa organisaation hyväksi ja hänellä on halua pysyä organisaation jäsenenä (Jokivuori, 2004). Wallinin (2012) mukaan sosiaali- ja terveysalalla sitoutuminen linkittyy institutionalisoituneen hoivan rakenteisiin, hyvinvointityön tavoitteisiin, sisältöön, arvoihin, ammatillisuuteen ja asiakkaisiin.

Mikäli työntekijä ei ole sitoutunut eikä tyytyväinen työhönsä saattaa siitä seurata merkittävänä haittana turhautuminen, joka voi näkyä eristäytymisenä (poissaolot, vaihtuvuus, keskeytykset), tunnereaktioina (välinpitämättömyys, vieraantuminen, haluttomuus, heikko työmoraali, huolimattomuus) ja aggressioina (lakkoilu, vahingon teko, vastustaminen, varkaus). Organisaatio ei voi menestyä jos sillä on paljon työhönsä tyytymättömiä työntekijöitä (Alasoini, 2009). Liiallisen sitoutumisen haittana puolestaan on työn ylikorostunut merkitys elämässä. Tämä voi johtaa työuupumiseen sekä kyyniseen ja välinpitämättömään asennoitumiseen asiakkaita sekä työtä kohtaan (Laine, 2005).

Sitoutumista ja työtyytyväisyyttä edistää työssä koettu autonomia, hyvät vuorovaikutussuhteet sekä esimiesten ja työtovereiden antama tuki, hyväksyntä ja arvostus (Laine, 2005; Wallin, 2012). Henkilökunnan osallisuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Ala-Laurinaho, 2004). Sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä koettuun psyykkiseen hyvinvointiin, vähäiseen stressiin ja palkitsemiseen. Palkitsemisessa voidaan erottaa sisäiset palkkiot, joita ovat mm. saavuttamisen tunne, sekä ulkoiset palkkiot kuten palkka, ylennykset ja tunnustukset. Tutkimusten mukaan sisäiset palkkiot ovat sitoutumisen näkökulmasta kaikkein tärkeimpiä (Saloheimo, 2004).

Vanhemmat työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia kuin nuoret ja heikommin koulutetut ovat voimakkaammin sitoutuneita kuin korkeasti koulutetut (Laine, 2005). Koettu luottamus lisää sitoutumista. Myös keskeiset työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät kuten työn arvostus, suhteet esimiehiin, uralla etenemismahdollisuudet, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus, koetut positiiviset muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio ovat positiivisesti yhteydessä sitoutumiseen (Jokivuori, 2004). Työn ja perheen yhteensovittamisen vaikeus heikentää sitoutumista (Laine, 2005; Wallin, 2012). Kaiken kaikkiaan sitoutuminen työorganisaatioon on suomalaisilla työntekijöillä yleistä ja vahvaa (Jokivuori, 2004) ja tämä koskee myös hoitoalalla työskenteleviä (Laine, 2005).

3.3.3 Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät psykiatrisessa hoitotyössä

Sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä selvitettiin toimintatutkimuksen alkukartoitusten yhteydessä. Kiinnostuksen kohteena oli saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: 1) Mihin tekijöihin työssä ilmenevä sitoutuminen kohdistuu ja 2) Mitkä tekijät edistävät sitoutumista? Tutkimus toteutettiin keväällä 2012 Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella, jossa työskentelee yhteensä 120 henkilöä. Tulosalueella on yksi sairaala ja viisi avohoidon poliklinikkaa. Noin puolet henkilöstöstä työskentelee sairaalassa ja puolet poliklinikoilla. Hoitoa toteutetaan 20 vuotta sitten kehitetyn oman ”Avoimen dialogin”- hoitomallin (Haarakangas, 2008) mukaisesti. Mallissa painottuu

nopea ja välitön reagointi potilaan hoidon tarpeeseen, työryhmyöskentely, avohoito ja läheisten mukaan ottaminen hoitoprosessiin.

Tutkimukseen osallistui 27 naista ja 10 miestä (n=37). Iältään haastateltavat olivat 27–63-vuotiaita. Työskentelyaika kohdeorganisaatiossa vaihteli välillä 1-37 vuotta. Haastateltavista suurin osa toimi sairaanhoitajina ja mielenterveyshoitajina joko vuodeosastolla tai avopoliklinikoilla, mutta haastateltavien joukossa oli myös psykologeja, lähihoitajia, toimintaterapeutti, sosiaalityöntekijä, osastosihteeri, lääkäreitä, osastonhoitajia sekä tulosalueen johtoa.

Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto koottiin teemahaastattelujen avulla. Tutkijat (n=2) toteuttivat kaksitoista yksilöhaastattelua ja viisi ryhmähaastattelua tammi-maaliskuussa 2012, joihin osallistui yhteensä 37 eri ammattiryhmien edustajaa Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueelta. Tutkijat toteuttivat ensin yhdessä neljä ryhmähaastattelua ja sen jälkeen kumpikin toteutti itsenäisesti kuusi yksilöhaastattelua. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun osallistui tulosalueen johtoa ja lähiesimiehiä (n=8). Toinen ryhmä koostui avoimen poliklinikan hoitohenkilökunnasta (n=6). Kolmannessa ryhmässä oli mukana vuodeosaston hoitohenkilöstöä (n=4) ja neljäs oli koostumukseltaan moniammatillinen poliklinikkaryhmä (n=5). Viidennen ryhmähaastattelun toteutti toinen tutkijoista. Tämä oli myös moniammatillinen ryhmä koostuen työyhteisön nuorimmista työntekijöistä sekä esimiehistä ja tulosalueen johdon edustajista (n=5). Haastattelut kestivät 45 min - 2,5 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan muodossa tekstiksi analyysiä varten.

Teemahaastattelujen aikana haasteltavien kanssa keskusteltiin sitoutumisen lisäksi luottamuksesta työyhteisössä, osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumisesta ja sen johtamisesta sekä työhyvinvoinnista. Tässä yhteydessä raportoidaan tulokset vain sitoutumisen osalta työntekijöiden näkökulmasta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Kyngäs & Vanhanen, 1999; Elo & Kyngäs, 2008). Aluksi aineistoon tutustuttiin kuuntelemalla näytteitä haastatteluista ja lukemalla kaikki kirjoitetut haastattelut läpi. Analyysiyksiköksi valittiin tutkivaa ilmiötä kuvaava yksittäinen lause, tai ajatuksellinen kokonaisuus, joka koostui yhdestä tai useammasta lauseesta. Analyysi aloitettiin kirjoitetun aineiston pelkistämällä eli aineistosta poimittiin niitä merkittäviä ilmaisuja, jotka antoivat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen ilmaukset ryhmiteltiin sisältöä kuvaaviin luokkiin, joille annettiin nimet. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen niitä yhdistäviksi yläluokiksi eli aineistoa kuvaaviksi pääkategorioiksi. Tulokset kerrotaan tässä yhteydessä ilman suoria lainauksia.

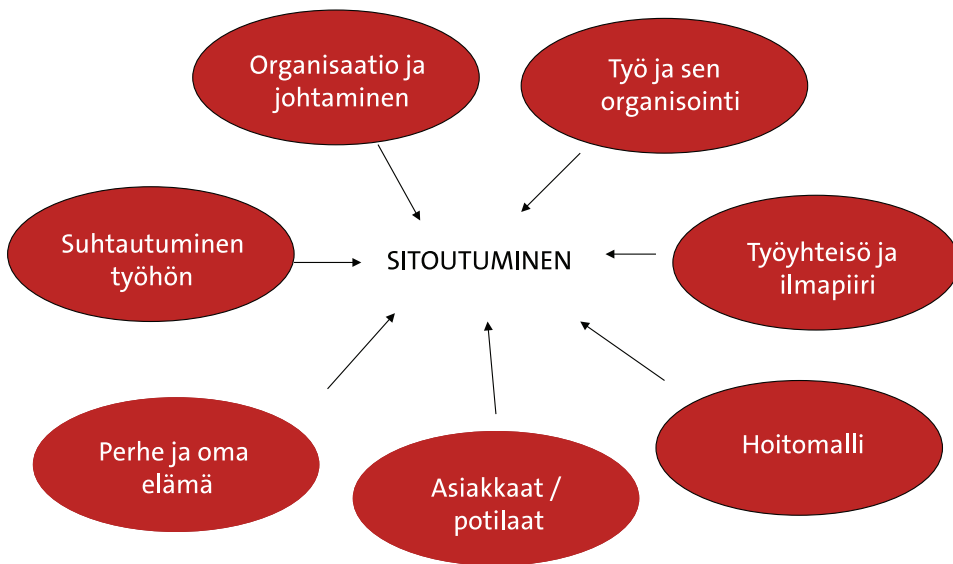
Tulokset

Sitoutumisen kohteet sekä yhteydessä olevat tekijät

Haastateltavat olivat hyvin sitoutuneita työhönsä. Sitoutuminen kohdistui omaan perustyöhön ammatillisen orientaation mukaisesti. Perustyössä sitoutuminen kohdistui hoitosuhteisiin, potilaisiin ja asiakkaisiin sekä hoitamiseen ja auttamiseen. Sitou-

tuneita oltiin myös toimintaa ohjaavaan hoitomalliin, oman ammattitaidon kehittämiseen, työn mukanaan tuomaan vastuuseen, työtovereihin ja työyhteisöön sekä työnantajaan. Haastateltavat toivat esille myös erilaisia sitoutumisen tasoja: oma työ, oma työpiste, psykiatrian tulosalue ja sairaanhoitopiiri kokonaisuudessaan (alueellisen palvelujärjestelmän kehittäminen ja yhteistyö kuntien kanssa). Haastateltavat olivat selvästi vahvemmin sitoutuneita omaan päivittäiseen työhön potilaiden kanssa kuin organisaatioonsa. Ne, joilla oli ollut mahdollisuus työskennellä tulosalueen eri toimipisteissä kokivat tuntevansa sitoutumista koko psykiatrian tulosalueeseen.

Sitoutumista heikensi työn määräaikaisuus, lähestyvä eläköityminen, huono terveys, työn kuormittavuus, uupumus sekä työn muutoksen hallintaa koskevat epäkohdat. Sitoutumista edistävät tekijät luokiteltiin kategorioihin seuraavasti: organisaatio ja johtaminen, työ ja sen organisointi, työyhteisö ja ilmapiiri, suhtautuminen työhön, hoitomalli, asiakkaat / potilaat, perhe ja oma elämä (Kuvio 3.11.). Seuraavaksi kuvataan näitä kategorioita tarkemmin.



Kuvio 3.11. Sitoutumiseen yhteydessä olevat tekijät

Organisaatio ja johtaminen

Sitoutumista edisti kun organisaation arvot olivat itselle sopivia (potilas- ja perhekeskeisyys, tasavertaisuus, keskinäinen kunnioitus, toisen huomioonottaminen ja toisesta välittäminen, avoimuus ja yhteistyö) ja kun perusideologia hoitamisessa koettiin olevan sama kaikilla. Lisäksi sitoutumista edisti matala hierarkia, dynaaminen, kehitty- mis- ja muutoshaluinen työyhteisö, jossa johto ja työntekijät yhdessä kehittävät hoito- työtä. Työhönsä sitoutunut hoitohenkilökunta piti työpaikkaansa henkisesti rikkaana

ja koki, että omia mielipiteitä saa esittää vapaasti ja niitä myös kuunnellaan muun muassa niin, että saa työskennellä mieleisessä työpisteessä. Työkiertoa, mahdollisuutta itsensä kehittämiseen opiskelun ja koulutuksiin osallistumisen muodossa arvostettiin ja myös mahdollisuutta työnohjaukseen ja urakehitykseen pidettiin tärkeänä. Positiivinen palaute ja vakinainen työsuhte olivat sitoutumisen kannalta keskeistä.

Työ ja sen organisointi

Haastateltavat toivat esille, että tutkiva työote, työn selkeys ja joustavuus (mahdollisuus vaikuttaa oman työn määrään / päivä) sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä ovat sitoutumisessa tärkeitä. Joustavuuden haittana oli avohoidossa se, että kun itse sai päättää asiakastapaamisten määrän niin usein työpäivistä tuli liiankin ruuhkaisia. Haastateltavat pitivät tiimityöstä, koska silloin työ ei ollut yksinäistä ja pystyi jakamaan vaatimaan työhön liittyvän vastuun toisten kanssa. Sitoutumista edisti kun on riittävästi tekemistä ja on vapautta tehdä työtä omana itsenä ja oman näköisesti sekä pystyy hyödyntämään omia vahvoja puolia ja osaamistaan työssä. Myös kokemus siitä, että saa olla luova ja innovatiivinen ja tehdä työtään rauhassa edisti sitoutumista. Työyhteisössä vallitseva periaate, että kaikki kuuluu kaikille, koettiin hyväksi.

Suhtautuminen työhön

Työ vastasi sisällöllisesti odotuksia ja sitä koskevat kuvaukset kertovat korkeasta sitoutumisesta työhön. Työ koettiin olevan sydäntä lähellä, mielekästä, antoisaa, kiinnostavaa, motivoivaa, monipuolista, vaihtelevaa, haasteellista, palkitsevaa ja iloa elämään tuovaa. Toteamukset ”viihdyn täällä”, ”tykkään työstäni”, ”arvostan työtäni”, ”pidän työstäni”, ”tämä on hyvä ja hieno työpaikka”, ”minulla on intohimon kipinä työhön ja koen, että ”olen toiveammatissa” viestivät positiivisesta asennoitumisesta omaan työhön ja myös siitä, että haastateltavat kokivat tekevänsä itselleen juuri sopivanlaista työtä.

Hoitomalli

Kaikki hoitotyötä tekevät haastateltavat toivat esille motivoituneisuutta ja halua työskennellä käytössä olevan hoitomallin mukaisesti. Monet kokivat oppineensa uudenlaista tapaa ajatella ja tehdä työtä. Hoitomalli toi työhön erityisyyttä ja erilaisuutta muihin työpaikkoihin verrattuna ja haastateltavat ilmaisivat ylpeyttä siitä, että saivat työskennellä itse kehitetyn mallin mukaisesti, joka on herättänyt jopa kansainvälistä kiinnostusta. Muualta tuleva arvostus hoitomallin mukaista työtä kohtaan oli haastateltavien mielestä hienoa ottaa vastaa.

Työyhteisö ja ilmapiiri

Työtoverit, jotka koettiin mukaviksi, ystävällisiksi, auttamishaluisiksi, yhteistyökykyisiksi ja luotettaviksi, lisäsivät halua pysyä nykyisessä työpaikassa, joka koettiin viihtyisäksi. Ilmapiiriä kuvattiin hyväksi, avoimeksi ja sallivaksi. Kohdeorganisaatiolle oli leimallista pitkät työsuhteet ja siksi yhteiset kokemukset ja voimakas yhteisöllisyys

ja ”me”-henki vahvisti sitoutumista työhön ja omaan työyhteisöön. Ihmiset tunsivat toisensa hyvin ja siksi työssä pystyi olemaan oma itsensä ja yhteistyö oli sujuvaa. Työtoverit antoivat palautetta toistensa työstä ja se oli luonteeltaan yleensä kannustavaa.

Asiakkaat ja potilaat

Työn mielekkyys perustui suurelta osin asiakkaisiin, potilaisiin ja heidän auttamiseensa. Työn tulokset, asiakkaiden ja potilaiden tyytyväisyys sekä heidän paranemiseensa tai tilan kohentuminen koettiin palkitsevana ja auttamisesta tuli iloinen mieli. Sitoutumista vahvisti kun koettiin, että työpaikalla arvostettiin potilasta ja hoito perustui potilaan tarpeisiin.

Perhe ja oma elämä

Oma elämäntilanne ja asuminen sekä perheen tilanne ovat tekijöitä, jotka vaikuttivat työhön sitoutumiseen. On ymmärrettävää, että vaikka työ on mielenkiintoista ja motivoivaa, niin oma terveys, oma taloudellinen tilanne ja perhetilanne sekä niissä tapahtuvat muutokset voivat ainakin tilapäisesti vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Haastateltavista ei kuitenkaan kukaan tuonut esille, että olisi aikeissa vaihtaa työpaikkaa.

3.3.4 Tuloksia koskevaa pohdintaa

Kohdeorganisaation henkilöstö oli työhönsä ja tulosalueeseensa hyvin sitoutunutta. Tulos on yhdenmukainen aikaisempien tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että suomalaisten työntekijöiden ja hoitajien sitoutuminen työhön on vahvaa (Jokivuori, 2004; Laine, 2005; Wallin, 2012). Sitoutuminen kohdistui erityisesti perustyöhön eli asiakkaiden ja potilaiden hoitamiseen ja sitä ohjaavaan hoitomalliin, omaan ammatilliseen kehittymiseen, työtovereihin ja omaan työyksikköön sekä joillakin haastateltavilla laajemmin tulosalueeseen ja sairaanhoitopiiriin. Suurelta osin tulokset ovat samansuuntaisia Wallinin (2012) tutkimustulosten kanssa.

Tulosten perusteella voidaan esittää johtopäätös, jota ei ole aikaisemmin sitoutumista koskevissa tutkimuksissa esitetty. Tämä koskee sitä, että sairaanhoitopiirin kaltaisessa organisaatiossa työntekijät kokevat selvästi koko organisaation itsellensä aika etäisenä eivätkä ole siihen kokonaisuutena juurikaan sitoutuneita. Lisäksi tulokset antavat viitteitä siitä, että työkierto eri työpisteissä laajentaa sitoutumisen kohdetta eli työkierrossa mukana olleet henkilöt kokivat olevansa sitoutuneita koko tulosalueeseen eikä vain omaan työyksikköön. Tämä on tulosalueen johdon näkökulmasta hyvä asia, koska ko. henkilöt pystyvät paremmin ymmärtämään työtä koskevia kysymyksiä ja pulmatilanteita koko tulosalueen eikä vain yhden työyksikön intressistä käsin.

Sitoutumista edistävät tekijät luokiteltiin koskemaan organisaatiota ja johtamista, työtä ja sen organisointia, suhtautumista työhön, hoitomallia, työyhteisöä ja ilmapiiriä, asiakkaita ja potilaita sekä perhettä ja omaa elämää. Hoitomalliin sitoutuminen on tulos, jota aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole raportoitu. On selvää, että hoitomalli, jonka mukaisesti psykiatrasta hoitotyötä ko. kohdeorganisaatiossa toteutettiin ja jonka he itse ovat kehittä-

täneet, oli vahva vetovoimatekijä henkilöstön työssä viihtymistä ja pysyvyyttä ajatellen. Joitakin heikkouksia mallin mukaisessa työskentelystä tuotiin esille, mutta pääosin siihen oltiin tyytyväisiä ja sitoutuneita. Tämän pohjalta voi kannustaa hoitoalan muitakin organisaatioita edistämään henkilöstön sitoutumista, työmotivaatiota ja työhyvinvointia kohdistamalla kehittämistoimenpiteitä heille tärkeän asiakas- ja potilastyön kehittämiseen tavoitteena uusien innovatiivisten hoitotyön toteutustapojen ja mallien kehittäminen. Samalla voidaan myös nostaa hoidon laatua ja lisätä asiakas- ja potilastyytyväisyyttä.

3.3.5 Työhön sitoutuminen osallistuvan innovaatiotoiminnan voimavarana

Osuva-hankkeessa toteutetun laajan kyselytutkimuksen (Sinervo & Pekkarinen, 2013) mukaan hyvä työhön sitoutuminen on positiivisesti yhteydessä yksilön innovaatiotoimintaa koskevaan käyttäytymiseen. Kun sitoutuminen on heikkoa (esim. puuttuvan arvostuksen, epäselvän toimenkuvan ja heikon johtamisen vuoksi) ja motivaatio työn tekemiseen on vähentynyt, kokee työntekijä yleensä myös tyytymättömyytensä huonoksi ja turhautuu. Tällaisessa tilanteessa on selvää, että työntekijältä katoaa into oma-aloitteiseen luovuuteen ja uusien työnantajaa hyödyttävien tuote-, prosessi- tai palveluideoiden tuottamiseen. Työhön sitoutuminen on siten kiistatta yksi keskeinen innovaatiotoimintaan vaikuttava tekijä työyhteisöissä.

Työhön sitoutuminen ei ole kuitenkaan ainoa edellytys tuloksekkaalle innovaatiotoiminnalle. Innovaatiotoiminnan toteutumiseen vaikuttaa useat muutkin tekijät (Sankelo, 2013a). Parhaimmillaan toteutuneena sitoutuminen on kuitenkin valtava voimavara yksilölle, työyhteisölle, koko organisaatiolle ja sen innovaatiotoiminnalle. Siksi sen ylläpitämiseen ja edistämiseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota johtamisessa.

Lähteet

- Ahtilinna, C., Feldt T., Kinnunen, U., & Mälikangas, A. (2007). Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. *Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen*, 21 (3), 230-249.
- Ala-Laurinaho, A. (2004). Jatkuvan parantamisen rajat? -toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. *Työterveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen*, 18 (1), 31-49.
- Alasoini, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tekes-raportteja 68.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107-115.
- Haarakangas, K. (2008). Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielen-veystyössä ja psykiatrisessa hoidossa. Magentum / FinnEpos. Helsinki: Hakapaino.
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työterveyslaitos. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Tampereen yliopistopaino.
- Hamel, G. (2007). *Future Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 4, 284-294.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3-12.
- Laine M. (2005). Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 233. Turku: Turun yliopisto.

- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Saloheimo, K. (2004). Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. *Työ-terveyslaitos. Aikakauskirja. Työ ja ihminen*, 18 (1), 50-61.
- Sankelo, M. (2013a). Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä. Teoksessa Virkajärvi M.(toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? -kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4*, Tampereen yliopisto, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7>, 220-234
- Sankelo, M. (2013b). Miten innovaatioiden syntymistä voidaan organisaatioissa edistää? *Proterveys*, 6, 18-20.
- Sinervo, T. & Pekkarinen, L. (2013). Innovative work behavior and psychosocial factors at work in social and health care. Teoksessa Sinervo T, Laine M. & Pekkarinen L. (ed.) *7th NOVO Symposium: A Nordic Model for Sustainable Systems in the Health Care Sector*, Helsinki 25-26 November. Discussion paper. National Institute for health and welfare 42. Tampere: Juvenes print, 34.
- Wallin, O. (2012). Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. *Acta Universitatis Tamperensis 1735*. Tampere: Tampere University Press.
- Wagner, C. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235-247.

3.4 Luottamuksen merkitys innovatiivisuudelle ja luovuudelle

Jukka Piippo, Merja Sankelo, Elisa Valtanen, Timo Sinervo

Tämän artikkelin tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan luottamuksen merkitystä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön innovatiivisuudelle. Luottamusta tarkastellaan teoreettisesti ja empiiristen aineistojen avulla yksilön, työntekijän ja esimiehen välisen suhteen, työyhteisön sekä organisaation näkökulmasta. Yksittäisen henkilön sisäinen kokemus luottamuksesta heijastuu myös luottamukseen toisiin ja tällöin itsen luottamus itseensä, perusluottamus, on tärkeää huomioida yhtenä luottamuksen ulottuvuuksista.

3.4.1 Taustaa

Luottamuksen tutkimusta työelämässä on toteutettu laajasti sosiaalisen pääoman käsitteen (Jokivuori 2005, Sinervo ym. 2005) ja johtamisen yhteydessä (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). Luottamusta ja sen kehitykseen vaikuttavia asioita on ehkä kuitenkin tutkittu enemmän työelämän ulkopuolella kuin sen sisällä (esimerkiksi Giddens, 1990, 1991; Lögstrup, 1994; Helkama & Seppälä, 2004; Piippo 2004, 2008). Tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että luottamusta itsenäisenä ilmiönä voi olla vaikea tutkia johtuen siitä, että sen kehitykseen, joko positiiviseen tai vähemmän positiiviseen, vaikuttaa usein monia eri asioita. Helkaman (2004) mukaan tilanteissa, joissa vallitsee tasa-arvo ihmiset luottavat toisiinsa ja tämä johtaa uusien ideoiden kehittymiseen silloin kun yksilöiden ideat törmäävät vapaasti toisiinsa ja kehittävät uusia ajatuksia. Helkaman mukaan tasa-arvo synnyttää luottamusta ja eriarvoisuus epäluottamusta. Tasa-arvo ja sosiaalinen turvallisuus synnyttävät ihmisten välille luottamusta ja vuorovaikutusta, minkä voidaan ajatella olevan otollinen innovatiivisuudelle ja innovatiiviselle toiminnalle. Helkama pelkistää: ”Hierarkia, epäluottamus ja tehottomuus kulkevat käsi kädessä, samoin tasa-arvo, luottamus ja tehokkuus.” Helkaman (2004) mukaan hierarkian ja tasa-arvon voidaan katsoa olevan yhteydessä myös valta-asetelmiin, luottamus tulee mahdolliseksi kun valta on jaettua ja kun ihmiset toimivat rehellisesti, ei hierarkkisia tai kontrolloivia rakenteita enää tarvita. Laitila (2004) on tutkinut asiantuntijuuden merkitystä perheterapeuttisissa prosesseissa, joihin liittyy aina tietynlainen valta-asetelma. Hänen mukaan horisontaalisissa olosuhteissa valta on tietyllä tavalla jaettua, kaikkien osapuolten asiantuntijuus on hyväksyttyä ja valta on kaikkien osapuolten ”omistuksessa”. Helkaman (2004), Laitilan (2004) ja Piipon (2009) tutkimukset tukevat toisiaan osoittaen, että luottamus tulee mahdolliseksi kun valta on tasa-arvoisesti jaettua ja kun ihmiset toimivat rehellisesti eivät hierarkkiset ja kontrolloivat valta-asetelmat ole enää tarpeellisia.

Piipon (2004, 2008) tutkimuksen mukaan luottamuksen kehitykseen vaikuttavat useat eri asiat. Muun muassa osapuolten väliset keskustelut, mahdollisuus puhua itselleen tärkeistä asioista, vaikeuksien erilaisista näkökulmista puhuminen sekä erilaisten ymmärtämistapojen avoin pohdiskelu ovat asioita, jotka Piipon mukaan luovat ja vahvistavat luottamusta.

Epäluottamusta puolestaan edistävät asiat kuten ulkopuolisuus, itsemääräämisoikeuden puute, ympäristön ymmärryksen puute sekä persoonattomuuden kokemus (Piippo, 2008).

Giddens (1990,1991) tarkastelee luottamusta kahden tai useamman henkilön välisenä prosessina. Hänen mukaansa prosessin tulee sisältää rehellisyyttä ja avoimuutta osapuolten välillä. Kun joku ryhmästä avautuu ja puhuu luottamuksellisesti itselleen merkittävistä asioista ja toiset ottavat asian avoimesti vastaan, houkuttelee se heidät myös toimimaan samoin ja avoimuuteen ja rehellisyyteen perustuva prosessi syvenee. Tällaisessa prosessissa on Giddensin mukaan myös riskinsä, koska jokainen avautuva henkilö tekee itsensä haavoittuvaksi. Työyhteisöissä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa koettu mahdollisuus avautua on yksilölle merkittävää ja kuten Giddens toteaa, jos avoimuus ja avautuminen petetään, ihminen sulkeutuu ja hänen luottamuksensa jää hänen sisäiseksi ilmiöksi.

Itsenäisyys tai itsemääräämisoikeus on myös kytköksissä luottamukseen sekä valta-asetelmiin liittyvissä asioissa. Gadamerin (2003) mukaan on olemassa kahdenlaista auktoriteettia; autoritaarinen ja auktoritatiivinen auktoriteetti. Autoritaarisen auktoriteetin hän määrittelee määrääväksi ja valtaa tavoittelevaksi auktoriteetiksi, joka itse asiassa ei ehkä koskaan ole auktoriteetti toisten silmissä. Auktoritatiivinen auktoriteetti toimii taas päinvastoin eikä hänelle ole valta tai auktoriteetti merkittävää vaan hän omaa toisenlaisen asenteen ympäristöönsä. Tällainen auktoriteetti ei ole valtaa tavoitteleva vaan enemmänkin Laitilan (2004) ajatuksen mukaan horisontaalinen, joka toiminnassaan tarvitsee myös toisten ihmisten ajatuksia voidakseen toimia hyvällä tavalla, toisin sanoen, kaikkien osallisten asiantuntijuutta tarvitaan. Kun ajatellaan johtamista ja johtajuutta niin luottamukseen vaikuttavien tekijöiden voidaan katsoa olevan huomattavasti suuremmassa määrässä auktoritatiivisessa asenteessa kuin autoritaarisessa asenteessa.

Luottamuksella on myös psykologinen lähtökohta, perusluottamus (Erikson, 1968). Perusluottamus on ilmiö ja inhimillinen perustarve, jonka kehitykselle inhimilliset ympäristötekijät ovat hyvin merkittäviä. Ihmisen perusluottamuksen voidaan ajatella vaikuttavan ihmisen toimintakykyyn, toisin sanoen olla itsenäinen tai omaavan itsemääräämisoikeutta. Tällöin heikko tai piilossa oleva perusluottamus vaikuttaa toimintakykyyn negatiivisella tavalla ja vahva taas päinvastoin. Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että johtohenkilön perusluottamuksen vahvuus on jollakin tavalla yhteydessä hänen auktoriteetti asenteeseensa, jolloin se myös vaikuttaa johdettavan henkilöstön mahdollisuuksiin osallisuuteen sekä innovaatiotoimintaan.

Luottamuksella tässä artikkelissa tarkoitamme asennoitumista, joka ilmenee käyttäytymisenä toista ihmistä tai yhteistyöorganisaatiota kohtaan, unohtamatta yksilön perusluottamuksen merkitystä luottamuksen kehitykselle. Luottamuksen voidaan katsoa olevan yhteistyön tulos, mutta toisaalta myös edellytys yhteistyölle (mm. Laaksonen, 2008; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). Luottamus on merkittävä tekijä työyhteisöissä kuten myös toisenlaisissa inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa. Luottamukseen työyhteisöissä on liitetty kolme olennaista tekijää: osallistuva ja oikeudenmukainen johtaminen, toimiva ryhmätyö sekä työntekijöiden itsenäisyyden korostaminen (esim. Gilson 2003). Bachmann (2003) jakaa luottamuksen kolmeen kategoriaan: henkilöön luottaminen (personal trust), toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen (system trust) ja institutioon luottaminen

(institutional trust). Jo mainitulla perusluottamuksella (basic trust) on myös merkittävä vaikutus luottamuksen kehitykseen vuorovaikutustilanteissa (Erikson, 1968). Edellä mainittujen tutkimusten perusteella voidaan olettaa, että luottamusta itsenäisenä ilmiönä on vaikea tutkia, koska sen kehitykseen, joko positiiviseen tai vähemmän positiiviseen, vaikuttaa usein monia eri asioita. Jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että Osuva-hankkeen yhteydessä tehty laajempi tutkimus osoittaa, että luottamus on vahvasti sidoksissa esimerkiksi työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin sekä päinvastoin.

3.4.2 Innovaatio käsitteenä

Rogersin (2003) mukaan innovaatio on idea, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaation ei tarvitse olla upouusi sillä olennaista on, että yksilö kokee sen uutena. Innovaatioksi voi myös kutsua ideaa, käytäntöä tai esinettä, jonka olemassaolosta yksilö on tiennyt jo aiemmin, mutta josta hänellä ei vielä ole mielipidettä.

Innovaatiotoiminta sekoitetaan joskus virheellisesti tutkimustoimintaan, mutta tutkimustulos ei välttämättä ole innovaatio ellei sitä pystytä kaupallisesti hyödyntämään. Hieman yksinkertaistaen voidaankin sanoa, että tutkimusprosessi muuttaa rahaa tiedoksi, ja että innovaatioprosessi muuttaa tietoa rahaksi. Esimerkiksi Tekes (2006) on määritellyt innovaation seuraavasti: "Innovaatio tarkoittaa kaupallisesti tai yhteiskunnallisesti uudella tavalla hyödynnettyä tietoa ja osaamista."

Alun alkaen innovaation käsitteen voidaan katsoa tulleen liiketaloustieteisiin Schumpeterin kautta (Caniëls, 2000). Schumpeterin perusajatukset innovaatioista ovat yhä usein taustalla pohdittaessa taloudellista kasvua ja teknologian kehitystä. Hänen katsotaankin olevan yksi tärkeimmistä innovaatio-käsitteen luoista. Schumpeter (ks. esim. 1939) vaikutti erityisesti taloustieteissä ja oli kiinnostunut varsinkin innovatiivisuuden roolista taloudessa ja sosiaalisessa muutoksessa. Hänen kehittämänsä viiden eri innovaatiotyyppin katsotaan olevan yhä paikkansapitäviä koskien varsinkin liiketalousinnovaatioita: 1) uudet tuotteet, 2) uudet tuottamisen tavat, 3) uudet materiaalit, 4) uusien markkinoiden tutkiminen ja 5) uudet tavat järjestää kaupankäyntiä.

Rogersin (1995) 60-luvulla luomaa innovaation määritelmää käytetään yhä suhteellisen laajasti. Hänen mukaansa innovaatio on idea, käytäntö tai tuote, jonka yksilö tai yhteisö kokee uutuudeksi. Määritelmä voidaan ymmärtää siten, että innovaation reaalisella iällä ei ole juurikaan merkitystä vaan yksilön ja/tai yhteisön kokemus uutuudesta on ratkaisevaa. Vaikka innovaatioihin liittyy tietynlainen uutuus (Hokkanen, 2001) voidaan esimerkiksi organisaatiolle tapahtuvat positiiviset muutokset ymmärtää myös innovaatioiksi (Han, Kim & Srivastava, 1998).

Pohjimmiltaan innovaation taustalla on ajatus jostakin aiempaa paremmasta. Pelkkää ideaa ei tosin voida pitää keksintönä eikä varsinkaan innovaationa. Idea jalostuu keksinnöksi, kun se saatetaan käytäntöön. Keksinnöstä se voi edelleen kehittyä innovaatioksi, mikäli se osoittautuu hyödylliseksi ja se tulee riittävään laajaan käyttöön. Innovaation käyttöarvoon vaikuttavat idean lisäksi esimerkiksi kilpailu- ja kysyntäolosuhteet ja taloudelliset mahdollisuudet (Alasoini ym., 2004).

Innovaatio pitää käsitteenä sisällään ajatuksen prosessimaisuudesta, jota voidaan tarkastella idea – keksintö – innovaatio -akselilla (Gregersen & Johnson, 1997). Innovaation voidaan silloin katsoa olevan prosessi, jossa uutta tietämystä ja uusia yhdistelmiä liitetään aikaisempaan tietämykseen. Tällaiseen prosessiin liittyy koko ajan eritasoista oppimista, varsinkin liittyen vuorovaikutukseen. Innovaatio on prosessi, jossa uudet ideat saatetaan käytäntöön (Rickards, 1988). Leinonen ym. (2002) käsittelevätkin innovaatiota yhtenä oppimisen ja uuden tiedon synnyttämisen perusasiana. Innovaatioita syntyy, kun aiempia kokemuksia on kyetty hyödyntämään oikealla tavalla ja tavoitteena on pyrkimys uudenslaisiin näkökulmiin ja uudenslaiseen asioiden yhdistämiseen.

Behnin (1995) mukaan innovatiiviseksi työyhteisöksi voi tietoisesti pyrkiä kehittymään, jolloin on tärkeää huomioida hänen luomansa kaksi ehtoa sekä kymmenen peruseriaatetta:

Ehto 1: Työntekijät tietävät, että johto on heidän tukenaan

Ehto 2: Työntekijät ymmärtävät asian laajuuden (big picture)

Periaatteet:

- 1) Vastaa välittömästi pyyntöihin työolosuhteiden parantamisesta
- 2) Salli virheitä
- 3) Luo tietty päämäärä ja tapa arvioida suorituksia
- 4) Laajenna työnkuvia
- 5) Siirrä ihmisiä eri tehtäviin
- 6) Palkitse ryhmiä, älä yksittäisiä henkilöitä
- 7) Tee hierarkia niin merkityksellömäksi kuin mahdollista
- 8) Hajota toiminnallisia yksiköitä
- 9) Anna jokaiselle kaikki työssä tarvittava tieto
- 10) Tuo esiin ja kerro toimivista innovaatioista

Behnin (1991a) mukaan luottamus on edellytys innovatiiviselle toiminnalle.

3.4.3 Luovuus ja innovatiivisuus

Luovuutta ja innovatiivisuutta pidetään usein lähes synonyymeinä. Himasen (2007) mukaan luovuus perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukseen rikastavassa yhteisössä. Hän toteaaakin, että jo Sokrateen ajattelu rikastavan vuorovaikutuksen merkityksestä osoitti, että luovuus ei voi syntyä ilman yhteisöä. Himanen korostaa luovuuden mahdollistamista todetessaan, että yhteistoiminnassa oppimisessa ”rikastajilla” on merkittävä rooli. Hänen mukaansa luovuus lähtee parhaimmillaan (yksilön) luovasta intohimosta, jota luottamus ja rikastava yhteisö ovat tukemassa. Ihmisen kiinnostuttua jostakin asiasta, hän haluaa punnita omia ajatuksiaan kysymyksiin, ongelmiin ja visioihin. Luottamuksellisessa ja rikastavassa yhteisössä näitä voi testata myös muiden kanssa oman pohdinnan lisäksi.

Innovatiivisuuden voidaan siis katsoa olevan lähellä luovuutta ja keksimistä oleva käsite ja usein innovatiivisuudella tarkoitetaan ominaisuutta, joka on kykyä ja halua luoda ja ottaa käyttöön innovaatioita eli tietynlaista uudistus- ja uudistumisvalmiutta. Innovatiivisuus voi ilmetä esimerkiksi yksittäisissä ihmisissä ja työyhteisöissä eri tavoin. Joissakin

yhteyksissä pysytään rajatussa innovaation määritelmässä, jonka mukaan innovatiivisuutta on yksinkertaisesti kyky luoda innovaatioita, laajemmin tulkittuna innovatiivisuus on avoimuutta uusia ideoita ja uudistuksia kohtaan.

3.4.4 Aineisto ja menetelmät

Artikkelissa esitettävät tulokset perustuvat pääasiallisesti ryhmä- ja yksilöhaastatteluihin Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin psykiatrian tulosalueella sekä Osuva-hankkeen yhteydessä toteutettuun laajaan kyselyyn. Haastatteluihin osallistui hoitohenkilöstöä, hallinnollista henkilöstöä, lähiesimiehiä sekä tulosalueen johdon edustajia. Haastattelijoina toimi kaksi tutkijaa, jotka eivät itse rekrytoineet haastateltavia vaan tulosalueen johto rekrytoi heidät tutkijoiden ohjeistuksen mukaan. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista ja haastateltavat saivat niin suullista kuin kirjallista informaatiota haastatteluista sekä niiden tarkoituksesta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi analyysiä varten. Aineisto analysoitiin Grounded Theory -menetelmällä ja sisällönanalyysillä.

Grounded Theory -analyysi toteutettiin Atlas ti. 6.2 ohjelman avulla. Grounded Theory on kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmä, joka soveltuu tämänkaltaiseen tutkimukseen, sillä sitä voidaan soveltaa tutkimusmenetelmänä erilaisissa tilanteissa, joissa tutkittavasta aiheesta on vähän tai ei lainkaan aikaisempaa tietoa (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987; Corbin & Strauss, 1990; Glaser, 1992; Strauss & Corbin, 1998). Techn (1990) mukaan Grounded Theoryn perimmäinen tarkoitus on etsiä samankaltaisuuksia, tunnistaa erilaisia elementtejä sekä tutkia niiden yhteyksiä toisiinsa. Chenitz ja Swanson (1986) pitävät Grounded Theorya erittäin sopivana ja tärkeänä menetelmänä tutkimuksiin, joissa katsotaan olevan suurta tiedon puutetta tai jossa on tarpeellista löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Grounded Theory -menetelmänä koostuu useasta eri vaiheesta; avoin koodaus, aksiaalinen koodaus sekä selektiivinen koodaus. Analyysin ensimmäinen vaihe koostuu itse haastattelutilanteesta, jonka aikana tutkijalla on mahdollisuus tehdä muistiinpanoja. Avoin koodaus sisältää aineiston, useimmiten kirjallisen aineiston, vapaan analyysin. Tutkija pyrkii tunnistamaan sanontojen tai lausuntojen merkitsevän jotakin kysymällä aineistolta; ”mistä tässä puhutaan” tai ”mitä haastateltava tässä sanoo/puhuu”. Tämän vaiheen jatkuessa on mahdollista yhdistää eri sanonnat samaksi kategoriaksi, koska niillä on sama tai hyvin samankaltainen merkitys. Aksiaalinen koodaus sisältää eri kategorioiden keskinäisen vertailun ja analyysin siitä, kuinka ne voivat olla tai ovat yhteydessä toisiinsa. Jos ja kun tutkija löytää yhteydet on hänen mahdollista tunnistaa aineiston ydinkategoria, selektiivinen koodaus. Selektiivinen koodaus on prosessi, jossa valitaan yksi kategoria ydinkategoriaksi, joka on yhteydessä kaikkiin muihin kategorioihin sekä niiden kautta myös itse perusaineistoon. Koko Grounded Theory -prosessin ajan tapahtuu jatkuvaa vertailua aineiston, muistioiden, sanontojen, kategorioiden ja ydinkategorian välillä.

Toinen tutkija analysoi aineiston sisällönanalyysillä (Elo & Kyngäs, 2008). Aluksi kaikki litteroidut haastattelut luettiin läpi. Analyysiyksikkönä oli yksi tai useampi lause.

Aineistoa pelkistettiin niin, että ensin aineistosta poimittiin niitä merkitseviä ilmauksia, jotka antoivat vastausta tutkimuskysymykseen. Tämän jälkeen ilmaukset ryhmiteltiin sisältöä kuvaaviin luokkiin, joille annettiin nimet. Alaluokat ryhmiteltiin edelleen niitä yhdistäviksi yläkategorioiksi.

Lisäksi henkilöstökyselyn avulla tarkasteltiin tilastollisesti työn psykososiaalisten tekijöiden yhteyksiä luottamukseen. Luottamusta tarkasteltiin kyselyssä luottamuksena ylimpään johtoon, lähiesimieheen sekä työyhteisöön. Luottamusta ylimpään johtoon tarkasteltiin yhdellä kysymyksellä, luottamusta lähiesimieheen viidellä kysymyksellä (luottamus esimiehen kykyyn päättää asioita kaikkien parhaaksi, esimies on ammattitaitoinen, pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista, tiedottaa muutoksista etukäteen ja luottamuksellisia keskusteluja voi käydä turvallisesti) ja luottamusta työyhteisöön kolmella kysymyksellä (yksikön ihmisiin voi luottaa, kokemusta ja osaamista jaetaan, ilmapiiri mahdollistaa tärkeiden asioiden esilleottamisen ja käsittelyn).

Luottamusta selittävinä psykologisina tekijöinä tarkasteltiin päätöksenteon ja esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuutta (Colquitt, 2001), ryhmän toiminnan laatua (Team Climate Inventory, West, 1990), työntekijänvaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä esimiehen tukea innovaatioille. Ryhmän toiminnan laatu jaettiin Westin mittarin mukaisesti neljään osaan: vuorovaikutuksen turvallisuus, ryhmän yhteiset tavoitteet, tuki ideoinnille sekä ryhmän kyky oman toiminnan kriittiseen arviointiin. Kyselyn toteutusta ja mittareita on tarkasteltu perusteellisemmin artikkelissa 1.2.

3.4.5 Tulokset

A. Grounded theory -menetelmällä aineistosta nousi esille luottamusta edistäviä kategorioita, joiden voidaan katsoa koskevan kaikenlaista ihmisten välistä toimintaa:

- 1) Kaikkien merkityksellisten henkilöiden läsnäolo
- 2) Ilmapiiri, jossa kokee voivansa sanoa sen mitä haluaa sanoa
- 3) Ongelmien tarkastelu useasta näkökulmasta
- 4) Monipuolinen ja keskinäinen tietämisen ja ymmärryksen jakaminen
- 5) Vastavuoroinen avoin ja rehellinen prosessi
- 6) Vastuullisuus
- 7) Avoimuus

Kun jonkun yksittäisen, tai useamman, henkilön tilanne vaatii, tai siinä tarvitaan, asiaan liittyvien henkilöiden läsnäoloa, voidaan katsoa luottamuksen kehittymiseen olevan tietynlainen perusta. Tällaisissa olosuhteissa on mahdollista tarkastella kyseistä asiaa tai ongelmaa kaikkien osapuolten näkökulmista varsinkin jos ilmapiiri on sellainen, että kaikki osalliset kokevat, että he voivat puhua asioista, joista he tuntevat tarvetta puhua. Tämä kategoria tuli ilmeiseksi varsinkin kohdeorganisaation kehitysprojektissa, jossa toteutettiin ns. reflektiopajoja (Piippo & Sankelo, Teemaryhmät ja reflektiopajat kehittämismenetelminä, luku 2.1.), joihin osallistui henkilöstöä kaikilta organisaation tasoilta. Yhden asian tai ongelman tuottamat mielikuvat esimerkiksi organisaation henkilöstölle

eivät ehkä koskaan ole samankaltaiset johtuen siitä, että ihmiset ymmärtävät tai luovat mielikuvan asiasta omassa mielikuvituksessaan. Reflektiopajoissa oli mahdollista jakaa toisille osallisille omia ajatuksiaan ja mielikuviaan käsiteltävistä asioista ja tilanteista.

Kun ihmiset, työntekijät, voivat yhdessä jakaa ymmärrystä ja tietämistä keskenään heidän ajatusmaailmansa voidaan katsoa laajenevan, mutta edellytys sille on, että he ottavat vastaan toisten erilaiset mielikuvat tilanteesta, asiasta tai ongelmasta. Tällöin siis avoimuus on erittäin merkittävä asia luottamuksen kehitykselle. Avoimuus ei pelkästään koske toisten mielikuvien vastaanottamista ja hyväksymistä vaan myös oman itsensä ajatusten avoimeksi tekemistä. Kun avoimuus vallitsee, voidaan myös keskustelu tai kehitys ymmärtää prosessina, joka on vastavuoroinen ja perustuu rehellisyyteen.

Luottamuksen kehittymiseen vaikutti myös koettu vastavuoraisuus ja rehellisyys, jotka vallitsivat edellä mainituissa reflektiopajoissa. Henkilöstö kykeni ottamaan vastaan toisten erilaiset ajatukset ja myös tuntemukset, jolloin vastavuoraisesti toisetkin ottivat vastaan esitetyjä asioita ja mielipiteitä. Ilmapiiri koettiin rehelliseksi eikä tutkimuksissa ilmennyt merkkejä siitä, että reflektiopajojen keskustelut olisivat olleet epäluotettavia.

Myös henkilöstön kokemus vastuullisuudesta ilmeni hyvinkin selvästi. Osallistuminen reflektiopajoihin ja myös teemaryhmiin (Piippo & Sankelo, Teemaryhmät ja reflektiopajat kehittämismenetelminä, luku 2.1.), joita hankkeen aikana järjestettiin, sai henkilöstön kokemaan vastuullisuutta tuodessaan esille asioita, joita kyseisen yksilön työyksikössä oli käsitelty. Haastatellut henkilöt toivat myös haastatteluissa esille vastuullisuuden merkityksen, vastuullisuuden omasta toiminnasta suhteessa muihin.

Reflektiopajoissa, ja myös teemaryhmissä, vallinnut avoimuuden ilmapiiri tuli erittäin merkittäväksi luottamusta luovaksi ja vahvistavaksi kategoriaksi. Aineiston analyysin perusteella voidaan olettaa että kaikki henkilökunnasta, jotka osallistuivat joko teemaryhmiin ja/tai reflektiopajoihin, kokivat avoimuuden merkittäväksi.

Analyysissa ilmeni myös yksi kategoria, joka voi vaikuttaa luottamuksen kehitykseen, mutta siihen on myös yksi edellytys, kategoria joka ”kokemus liiallisesta toisten vaikutuksesta ja ulkopuolelle jäämisestä”. Jos yhdellä tai useammalla henkilöllä on mainittu kokemus voi se johtaa luottamusta edistävään tilanteeseen, mutta edellytyksenä on, että yllämainituista kategorioista toteutuvat ne, jotka ”sallivat” henkilön tain henkilöiden esittää avoimesti kritiikkiä. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa henkilöstöstä koki joidenkin työyhteisön henkilöiden vaikutuksen niin vahvana, että he jättivät tuomatta esille omia luovia ajatuksiaan.

Mielenkiintoista on, että yksikään yllämainituista luottamuksen kehitykseen positiivisesti vaikuttavat kategorioista eivät yksin voi vaikuttaa luottamuksen kehitykseen. Useamman kategorian tulee olla vuorovaikutuksessa, jotta luottamuksen kehitykselle on edellytyksiä. Tämän tutkimuksen mukaan emme voi sanoa kuinka usean kategorian tulee ilmetä ennen kuin luottamus voi kehittyä. Tätä varten tarvitaan lisää tutkimusta luottamuksen kehityksestä.

Luottamusta estäviä kategorioita olivat seuraavat:

- 1) Epäselvyys ja hämmennys
- 2) Välinpitämättömyys
- 3) Eriarvoisuus

Organisaatiossa tapahtuvat asiat, jotka eivät tule henkilöstölle selviksi, luovat tietämättömyyttä työtilanteesta ja epävarmuutta suhteessa organisaation johtoon. Tällainen tilanne on useimmin riippuvainen johdon toiminnasta, mutta ei ole yksiselitteisesti selvää mikä johtotaso ja milloin organisaatiossa vaikuttaa henkilöstön kokemukseensa luottamuksen heikkenemisestä. Tällainen voi johtaa epäselvyyteen esimerkiksi päätösten perusteista ja siitä missä päätökset itse asiassa tehdään ja myöskin mikä yhteiskunnan taso vaikuttaa päätöksiin. On hyvin todennäköistä, että tämä kategoria ei oikeastaan suoraan kohdistu kohdeorganisaation johtoon, vaan korkeampaan johtoportaaseen eli sairaanhoitopiiriin johtoon.

Henkilöstön kokiessa tietynkaltaista puuttumattomuutta, ehkä varsinkin johdon puolelta, voi johtaa kokemus puuttumattomuudesta. Kyse voi olla esimerkiksi siitä, että nostetaanko asioita pöydälle keskusteltaviksi tai että puhutaan ilman, että päästään jonkinlaiseen päätökseen tai ratkaisuun. Tämän kategorian ei tosin voida katsoa olevan yleinen haastateltujen henkilöiden kesken, mutta se rakentui kategoriaksi, koska sen vaikutus on merkittävä.

Henkilöstön kokiessa eriarvoisuutta organisaatiossa mahdollisesti tapahtuneiden tai tulossa olevien muutosten valossa, he voivat kokea epäluottamusta johtoon, mutta myös kollegoihin. Organisaation johto saattaa esimerkiksi kohdistaa luottamusta tiettyihin avoinhenkilöihin tavalla, joka on huomattavissa myös muussa henkilöstössä. Tutkimuksessa ei voitu löytää vastausta sille, kuinka yleistä koettu eriarvoisuus on henkilöstön joukossa.

Epäluottamusta tuottavat kategoriat vaikuttavat poikkeavan luottamusta tuottavista kategorioista siinä että jo yksi epäluottamus kategoria voi luoda epäluottamusta. Ei siis tarvita useamman kategorian vaikutusta, jotta epäluottamusta ilmenee.

B. Sisällönanalyysin avulla muodostuneet kategoriat vastaavat suhteellisen hyvin GT -menetelmällä tehdyn analyysin tuloksiin. Kysymykseen ”Minkälainen esimiehen toiminta ja käyttäytyminen” edistää ja estää luottamuksen syntymistä ”saatiin aineistosta vastauksia, jotka koskivat turvallisuuden tunnetta, huolenpitoa, vapauden antamista, avoimuutta, toisen ihmisen kunnioittamista, johdonmukaisuutta ja johtamisen jämäkkyyttä. Turvallisuutta ja luottamusta loi esimiehen toiminnassa se, että hän piti kiinni siitä, mitä oli sanonut. Katteettomat lupaukset synnyttivät epäluottamusta. Luottamusta edisti myös se, että esimies oli osoittanut osaavansa hoitaa työnsä ja teki ne tehtävät, jotka hänelle kuuluvat. Yhteiset säännöt, kuten myös esimiehen ystävällinen, hyvää tarkoittava, tasa-arvoinen ja tasapuolinen kohtelu, vaikuttivat luovan turvallisuutta esimiehen ja henkilöstön välille.

Yhteinen aika ja läsnäolo eli säännöllinen ja runsas kasvokkain tapahtuva vuorovaihtus työntekijöiden ja esimiehen välillä edisti luottamuksen rakentumista. Kiireisyys, työn paljous ja harvoin tapahtuvat tapaamiset ja kohtaamiset taas loivat käsitystä johdon etäisyydestä ja lisäsi epäuskoa siitä, että johto ei tiedä eikä ymmärrä mitä henkilökunta työkseen tekee. On tosin vaikeaa tietää tarkemmin, mitä johdon tasoa tarkoitettiin, sillä kyseessä saattoi olla sairaanhoitopiiriin johto eikä itse tulosalueen johto, johon luottamus vaikutti olevan vahvaa jo ennen tutkimus- ja kehityshanketta.

Tietynlaiset odotukset siitä, että esimies pitää työntekijöistään huolta ja ajaa heidän etujaan organisaation hierarkiassa ylöspäin oli osa luottamusta. Vastaajat myös odottivat, että esimies ei jätä työntekijää yksin missään tilanteessa ja että hän huolehtii jokaisen työssä jaksamisesta mm. jakamalla työt tasapuolisesti. Tunne siitä, että tukea saa silloin kun sitä tarvitsee, oli tärkeää.

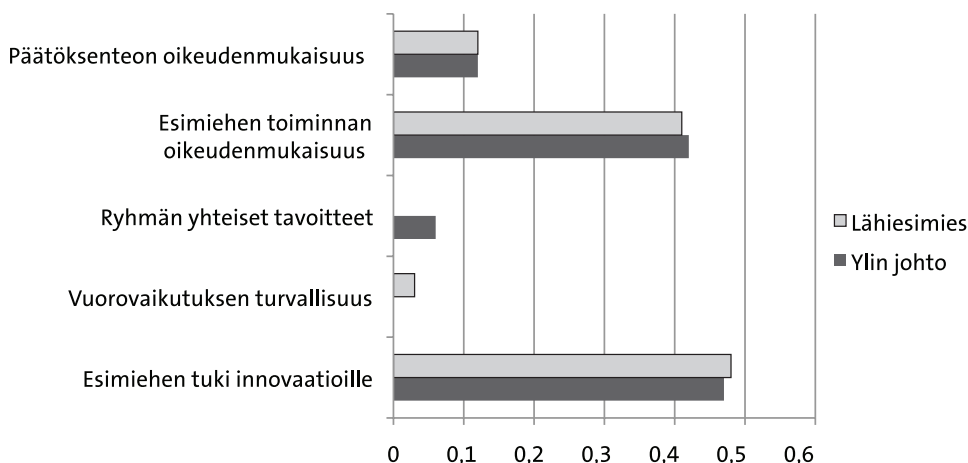
Myös vapauden tunnetta työssä arvostettiin ja siksi esimieheltä odotettiin sen hyväksymistä eli toivottiin, että esimies ”ei kyttää, eikä kontrolloi” eikä kysele liikaa tekemisistä. Tämä seikka vaikuttaa koskevan pääasiassa sairaalan osastoilla työskentelevää henkilöstöä. Avohoidossa työskentelevä henkilöstö koki usein hyvinkin suurta vapautta. Vapauksen liittyi tunne vastuusta, jonka koettiin olevan merkki siitä, että esimies luottaa, että työ tehdään organisaation tavoitteiden ja odotusten mukaisesti.

Esimiehen luomaa avoimuuden ilmapiiriä arvostettiin. Keskeisenä pidettiin suoraa, rehellistä ja riittävän tarkkaa informaatiota siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu tai on tapahtumassa. Organisaatiossa ilmeni epäluuloisuutta jos tiedottamisen koettiin olevan ympäröivää, puutteellista tai jos oli aistittavissa salamyhkäisyyttä ja tietojen pimittämistä.

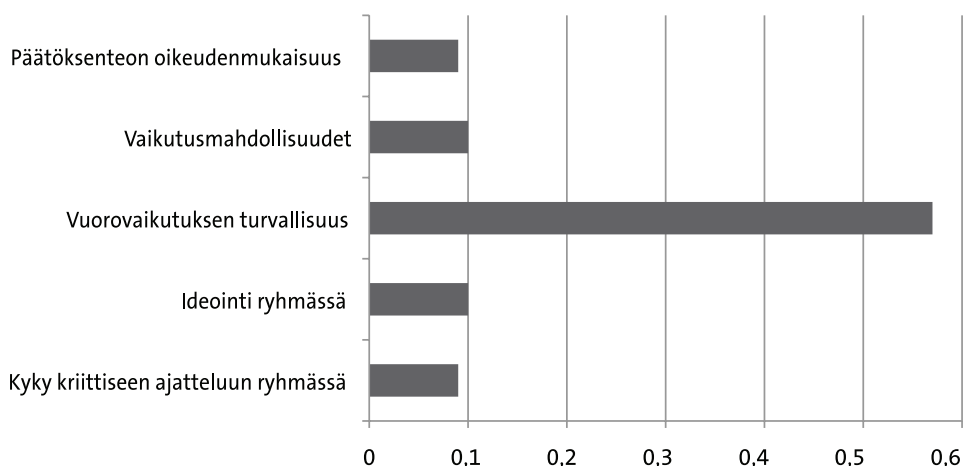
Myös se, että esimiehen kanssa oli mahdollista puhua avoimesti ja luottamuksellisesti seurauksia pelkäämättä mistä vain, jopa vaikeista henkilökohtaisistakin asioista, loi luottamusta. Avoimuuden odotukset koskivat sekä työyhteisön yhteisiä tilaisuuksia että kahdenkeskisiä tilanteita.

Esimieheltä odotettiin, että hän kunnioittaa toisen osaamista eikä kävele yli. Myös johdonmukaisuutta toiminnassa kaivattiin mm. niin, että johtoasemassa olevat henkilöt viestivät asioista samansuuntaisesti ja että valittu linja piti loppuun asti. Jämäkkää asioihin tarttumista odotettiin, eikä vain ratkaisujen jatkuvaa siirtoa epämääräiseen tulevaisuuteen.

C. Henkilöstökyselyn tuloksia luottamuksen sekä työn psykososiaalisten tekijöiden yhteyksistä analysoitiin regressioanalyysillä, joissa kaikki tilastollisesti merkitsevät yhteydet on esitetty. Luottamus nähdään analyysissä selitettävänä tekijänä, vaikka on kyse poikkileikkaustutkimuksesta, eikä kausaalisia yhteyksiä voida selvittää. Malleihin on otettu mukaan aluksi kaikki sellaiset tekijät, joilla oli yksittäisinä tekijöinä (myös muita artikkelissa 1.2 kuvattuja tekijöitä, joita tämän luvun menetelmäosuudessa ei ole mainittu) yhteys (korrelaatio) eri luottamuksen muotoihin. Lopullisiin malleihin on jätetty ne tekijät, jotka jäävät tilastollisesti merkitseviksi ja joilla saadaan korkein selitysosuus.



Kuvio 3.12. Luottamusta ylimpään johtoon ja omaan esimieheen selittävät psykososiaaliset tekijät (regressioanalyysi, selitysosuus 77 %, β -arvot > 0,03 tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$).



Kuvio 3.13. Luottamusta työyhteisöön selittävät tekijät (regressioanalyysi, selitysosuus 56 %, β -arvot > 0,03 tilastollisesti merkitseviä $p < 0,05$)

Eri luottamuksen muodot selittyivät eri tekijöillä. Organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuus oli yhteydessä kaikkiin luottamuksen muotoihin, kun taas esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus oli yhteydessä vain luottamukseen ylintä johtoa ja lähiesimiestä kohtaan. Samoin lähiesimiehen tuki innovaatioille oli yhteydessä vain ylintä johtoa ja lähiesimiestä koskevaan luottamukseen. Päätöksenteon oikeudenmukaisuus kuvaa laajemmin organisaation yleistä tapaa tehdä päätöksiä (kuunnellaanko työnteki-

jöiden näkemyksiä, perustellaanko päätökset ja koetaanko niiden perustuvan oikeaan tietoon, onko päätöksenteko tasapuolista). Esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus kuvaa lähiesimiehen toimintaa, joka sisältää edellä mainitut teemat, mutta myös työntekijöiden ystävällisen kohtelun ja oikeuksien kunnioittamisen. Näiden erojen vuoksi on hieman yllättävää, että lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaisuudella ei ollut lopullisessa mallissa yhteyttä työyhteisön innovatiivisuuteen. Tämä koskee myös esimiehen tukea innovaatioille.

Luottamusta ylimpään johtoon selittivät johtamiseen liittyvät tekijät lähes yksinomaan, mutta ryhmän yhteisillä tavoitteilla oli myös yhteys tähän luottamukseen samoin kuin luottamukseen lähiesimiestä kohtaan. Näyttää siltä, että työntekijöiden luottamus ylimpään johtoon ja lähiesimieheenkin on jossakin määrin kollektiivinen, yhteisen mielipiteen muodostamisen prosessi. Kiinteiden, yhteiseen tavoitteeseen suuntautuvien ryhmien muodostuminen parantaa luottamusta. Ryhmän yhteiset tavoitteet ja vähäisemmässä määrin myös ryhmän vuorovaikutuksen turvallisuus olivat yhteydessä luottamukseen lähiesimiestä kohtaan. Ryhmissä, joissa on ristiriitaisia tavoitteita eikä vuorovaikutusta koeta turvalliseksi, myös esimies koetaan epäluotettavaksi. Ilmeisesti ryhmän ilmapiiri tulkitaan osin esimiehen syyksi tai ansioksi. Ryhmän toiminnan laadulla oli luonnollisestiikin voimakkain yhteys luottamukseen työyhteisöä kohtaan. Tässä korostuivat vuorovaikutuksen turvallisuus, ryhmän kyky kriittiseen ajatteluun sekä ideointi ryhmässä. Näiden tekijöiden lisäksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaa työtään kohtaan lisäsi luottamusta, mikä selittynee sillä, että itsenäisyys tulkitaan vastuun jakamisena ja kokemisena.

3.4.6 Pohdintaa

Edellä esitetyt, erilaisten analyysimenetelmien avulla saadut tulokset nostavat esille, että mm. avoimuus, rehellisyys ja ihmisten keskinäiset välittämisen ilmaukset sekä vuorovaikutus ovat tärkeitä luottamuksen syntymiselle. Tulokset myös vahvistavat käsitystä luottamuksen keskeisestä merkityksestä työyhteisön tuloksekkaalle toiminnalle ja henkilöstön työhyvinvoinnille.

Luottamuksella on todennäköisesti myös suuri vaikutus yksilön ja myös ryhmien innovatiivisuudelle. Kun ajatellaan innovatiivisuutta, ja varsinkin luovuutta, voidaan olettaa, että yksilön on avauduttava tietyllä tavalla toisille, avattava oma henkilökohtainen ajatusmaailmansa ja tällainen avoimuus itseasiassa vaatii turvallista vuorovaikutusta. Giddens (1990, 1991) katsoo luottamuksen kehittyvän kahden, tai useamman, henkilön välille kun joku osapuolista avautuu (disclose) toisille. Tällainen avautuminen sisältää myös riskejä, sillä jos yksilön ajatukset jollakin tavalla tyrmätään, yksilö todennäköisesti sulkeutuu ja pitää sisäisen ajatusmaailmansa piilossa toisilta. Kun ajatellaan työryhmiä, joissa joku henkilö tuo esille omia ajatuksiaan, luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan voi kyseessä olla juuri Giddensin kuvaama prosessi. Mitä siis vaaditaan työyhteisöissä, jotta yksilöiden luovuus ja innovatiivisuus saa tilaa ja tulee hyväksytyksi. Kuten kuviossa 3.12. esitetään, on vuorovaikutus lähiesimieheen erittäin merkittävä. Koskien ylintä johtoa

vuorovaikutuksella ei ole tilastollista merkitystä ja tämä johtuu mahdollisesti siitä että ei tiedetä onko kyseessä tulosalueen johto vaiko korkeampi johdon taso.

Kun on kyse innovatiivisuudesta tai luovuudesta yksilön perusluottamuksen merkitystä ei voida ohittaa. Jos yksilöllä on vahva perusluottamus itseensä, hänen on todennäköisesti helpompaa tuoda esille henkilökohtaisia asioita kuten luovia tai innovatiivisia ajatuksia, vaikka ne vaikuttaisivatkin hulluilta tai mahdottomilta. Perusluottamuksen kehitykseen vaikuttaa myös erilaisten yhteisöjen ilmapiiri, jota ainakin osa Behnin (1995) esittämistä periaatteista tukee tavalla, joka tekee yksilöiden luovuuden ja innovatiivisuuden mahdolliseksi. Esimiehen vaikutus henkilöstön innovatiivisuuteen on merkittävä. Esimies voi omalla tavallaan vaikuttaa siihen kuinka henkilöstö kokee luovuuden ja innovatiivisuuden mahdolliseksi. Liiallinen kontrolli tai liiallinen epäselvyys ja välipitämättömyys eivät luo ilmapiiriä, jossa henkilöstö kokee voivansa tuoda esille omia luovia ajatuksiaan tai esitellä työyhteisön toimintaan liittyviä innovatiivisia ajatuksia. Toisaalta henkilöstö myös vaikuttaa esimieheen ja tämän toimintaan, jolloin voi olla vaikeaa ymmärtää tarkemmin mikä esimiehen asema todellisuudessa on. Ehkä on tärkeää tarkastella koko työyksikön sisäistä vuorovaikutusta ja henkilöstön välisiä suhteita, jotta luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavan luottamuksen kehitystä voidaan edistää positiivisella tavalla. Kuviossa 3.13. ilmenee, että ideointi ryhmän sisällä sekä kyky kriittiseen ajatteluun ovat merkittäviä tekijöitä luottamukselle ja myös innovaatioille. Näilläkin seikoilla on selkeä yhteys ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen.

Esimiehen toimintaa osallistuvan innovoinnin edellytysten rakentamisessa on tarkasteltu yksityiskohtaisemmin Osuva-hankkeen toisessa toimintatutkimuksessa terveyskeskuksen vuodeosastolla kerätyn aineiston pohjalta (artikkeli 4.5 ”Esimies osallistuvan innovoinnin edistäjänä” tässä loppuraportissa). Länsi-Pohjan aineistosta nousseiden luottamuskategorioiden kaltaisia elementtejä tulee esille myös kyseisessä aineistossa.

Henkilöstön välinen luottamus on ehkä vaikeampi asia pohtia tässä vaiheessa analysoitujen tulosten perusteella. Vaikuttaa siltä, että esimiehen vaikutus luovuuteen tai innovatiivisuuteen on rajattua riippuen siitä millainen luottamuksellinen tila henkilöstön välillä vallitsee. Toisaalta edellä myös esimiehen toiminnalla on vaikutusta työntekijöiden väliseen luottamukseen.

Länsi-Pohjan organisaatio on ollut viime vuosina useiden suurten muutosten alaisena. Työyksiköitä on yhdistetty, joka on tarkoittanut sitä, että henkilöstö ei enää tee työtään pelkästään niiden kanssa, joiden kanssa sitä aikaisemmin tehtiin. Vaikka organisaatio ei ole suuri, on työyksiköissä vallinnut erilaisia hoitokulttuureita ja ajatuksia siitä, miten työ tulee tehdä. On luultavaa, että muutokset eivät ole vaikuttaneet lyhyellä aikavälillä positiivisesti luottamuksellisuuteen ja luottamuksen kehitykseen yksiköissä, joiden henkilöstö on muuttunut. Toisaalta taas yksiköissä, jotka eivät ole olleet muutosten kohteina luottamus vaikuttaa olevan erittäin vahvaa, jolloin myös yksilöiden luovuus ja innovatiivisuus pääsee esille hyvin vaivattomasti. Usko ja luottamus siihen, että kollegat toimivat tavalla, joka vie asioita eteenpäin on vahvaa. Tällainen ilmapiiri, jos sitä ilmapiiriksi halutaan kutsua, vaikuttaa hyvin positiivisella tavalla työyhteisön innovatiivisuuteen. Täytyy myös todeta, että luovuus ja innovatiivisuus kyseisessä organisaatiossa kohdistuvat

pääasiallisesti sosiaalisiin innovaatioihin, luovuuteen ja innovatiivisuuteen siitä, kuinka perustehtävää toteutetaan.

Epäluottamuksen vaikutukset innovatiivisuuteen ja luovuuteen ovat todennäköisesti merkittäviä. Epäluottamuksen vallitessa henkilöstö ikään kuin sulkeutuu ja pitää omat luovat tai innovatiiviset ajatuksensa ja ideansa itsellään. He eivät tuo niitä esille, mutta voivat kylläkin puhua niistä jonkun tietyn luottamusta omaavan kollegan kanssa. Kun ajatellaan Giddensin (1990, 1991) esittämää teoriaa luottamuksen kehityksestä voidaan todeta, että jos sellaisessa prosessissa joku osallinen kokee tulleen loukatuksi omassa avoimuudessaan, hän sulkeutuu. Tässä tutkimuksessa esille tulleet kategoriat, jotka johtavat epäluottamukseen, eivät ehkä suoranaisesti liity Giddensin teoriaan, vaan voivat olla henkilöstön kokemuksia, jotka ovat seurauksia mahdollisista loukkaavista tai vähättelevistä asioista. Koskien vuorovaikutuksen merkitystä epäluottamukselle voidaan ajatella, että epäluottamuskategoriat ovat joillakin tavoilla vähemmän selkeän ja avoimen vuorovaikutuksen seurauksia.

Luottamukseen liittyvien tekijöiden tilastollinen tarkastelu tuotti pitkälti samankaltaisia tuloksia kuin laadullinenkin aineisto ja toisaalta vahvasti aiemman tutkimuksen tuloksia. Esimiehen toiminnan ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus korostuivat. Toisaalta erityisesti luottamus työyhteisöön liittyi erityisesti ryhmän toiminnan laatuun ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin työssään. Eri luottamuksen muodot selittyivät hieman eri tekijöillä, mikä tarkoittaa että luottamus on monitahoinen ilmiö. Erityisesti luottamus työyhteisöä kohtaan rakentuu turvallisen vuorovaikutuksen kautta.

Lähteet

- Alasoini, T., Martikainen, R., Hanhike, T., Perttala, T.-L., Jokiluoma, H., Pirnes, E., Koivuneva, E.-L., Tolvanen, K., Korpinen, V., & Jukka, P. (2004). Luova työ-ote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. Työhallinnon julkaisuja 345. Helsinki: Työministeriö.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa: The Trust Process in Organizations Toim. Bart Nooteboom & Frederique, 58-74.
- Behn, Robert D. (1991a). Innovation and public values: Mistakes, flexibility, purpose, equity, cost control, and trust. Presented at the conference on The Fundamental Questions of Innovation, Duke University, Durham, N.C.
- Behn, R.D. (1995). Creating an Innovative Organization: Ten Hints for Involving Frontline Workers. State and Local Government Review, 27 (3), 221-234.
- Burke, C., Sims, D., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. The Leadership Quarterly.
- Caniëls, M. C. J. (2000). Knowledge Spillovers and Economic Growth. Regional Growth Differentials across Europe. Celenham: Edward Elgar.
- Chenitz, W. & Swanson, J. (1986). Qualitative research using grounded theory. Teoksessa: Chenitz W & Swanson J (Ed.) From practice to grounded theory. Addison-Wesley, Menlo Park, 3-15.
- Corbin, J. & Strauss, A.L. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. Qualitative Sociology, 13, 3-21.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing, 62 (1), 107-115.
- Erikson, E.H. (1968). Identity: Youth and crisis. New York: Norton.
- Gadamer, H.-G. (2003). Den gätfulla hälsan. Ludvika: Dualis Förlag AB.

- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. London: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity. Self and Society in the Late Modern age*. Cambridge: Polity Press
- Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine*
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley: Sociology Press.
- Gregersen, B. & Johnson, B. (1997). Learning Economies, Innovation Systems and European Integration. *Regional Studies*, 31 (5), 479-490.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R.K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance. Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Helkama, K. (2004). Values, role-taking and empathy in moral development. *New Reviewer of Social Psychology*, 3, 103-111
- Helkama, K. & Seppälä, T. (2004). Arvojen muutos Suomessa 1980-luvulta 2000-luvulle. Sitra www.sitra.fi/julkaisut.
- Himanen, P. (2007). *Suomalainen unelma*. Helsinki: Teknoliateollisuus.
- Hokkanen, S. (2001). Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. (toim.) (2005). *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva kustannus.
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasan yliopisto. *Acta Wasaensia* 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3.
- Laitila, A. (2004). Dimensions of Expertise in Family Therapeutic Process. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* 247. University of Jyväskylä.
- Leinonen, N., Partanen, T., & Palviainen, P. (2002). *Tiimiakatemia*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Löfgström, K.E. (1994) *Det etiska kravet*. Uddevalla: Mediaprint AB.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2004). Mental health: integrated network and family-oriented model for co-operation between mental health patients, adult mental health services and social services. *Journal of Clinical Nursing*, 13, 876-885.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2008). Mental health care: trust and mistrust in different caring contexts. *Journal of Clinical Nursing*, 17 (21), 2867-2874.
- Piippo, J. & Aaltonen, J. (2009). Mental health and creating safety: the participation of relatives in psychiatric treatment and its significance. *Journal of clinical nursing*, 18 (14), 2003-2012.
- Rickards, T. (1988). *Creativity at Work*. Aldershot, UK: Gower.
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. 4th Edition. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5. edition. Free Press, New York
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Volume I. McGraw-Hill Book Company.
- Sinervo, T., Elovainio, M., Pekkarinen, L., & Heponiemi, T. (2005). Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustana. Teoksessa P. Jokivuori. *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva kustannusosakeyhtiö. 133-146.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basic of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (2ec.ed.). Thousand Oaks: Sage Publications,.
- Tekes - teknologian ja innovaatioiden kehittämisskeskus: Innovaatioiden merkitys vahvistuu Tekesin toiminnassa 20.10.2006. Tekes.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer Press.
- West, M. A. (1990). *The social psychology of innovation in groups*. Teoksessa M. A. West & J. L. Farr (toim.) *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley, 309 - 333.

4 OSALLISTUVAN INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMINEN

4.1 Yhteisen ymmärryksen löytäminen = yhteinen näkemys asiakkaan tarpeeseen vastaavan palvelun toteuttamisesta ja kehittämisestä

Sami Jantunen, Anna-Leena Kurki, Seppo Tuomivaara

Julkisten palveluiden kehittäminen on perinteisesti nojannut massatuotannon logiikkaan ja funktionaaliseen työnjakoon (vrt. Perez, 2002; Victor & Boynton, 1998). Tyyppillisesti tällaisessa lähestymistavassa johto luo strategiset linjaukset, joiden pohjalta luodaan toimintatapoja ja prosesseja erilaisissa kehittämisryhmissä. Nämä toimintatavat jalkautetaan työntekijöiden työhön ja niiden toteutumista mitataan erilaisin mittarein. Työntekijän rooli kehittämistoimijana jää vähäiseksi.

Haasteena on, että kyseisen kaltaiset julkisten palveluiden kehitystoimenpiteet eivät usein saavuta tavoitteitaan. Toisinaan ne saattavat jopa heikentää palvelun laatua ja johtaa tehottomuuteen. Sterman (2006) on tunnistanut tähän seuraavia keskeisiä syitä:

- **Kompleksisuus.** Arjen tilanteiden kompleksisuus heikentää mahdollisuuksiamme tunnistaa toimenpiteidemme viivästyneet ja epäsuorat vaikutukset.
- **Yksinkertaistaminen.** Päätöksiä tehdään usein staattisten, kapeakatseisten ja yksinkertaistettujen käsitysmallien perusteella vaikkakin toimintaympäristö on dynaaminen, täynnä riippuvuussuhteita ja jatkuvasti muuttuva.
- **Vahvat ennakkokäsitykset.** Yleisesti vallalla olevat kyseenalaistamattomat ajatusmallit ohjaavat ratkaisuja. Teemme päätelmiä ja johtopäätöksiä, jotka perustuvat kerätyn tiedon sijaan ennakkokäsityksiin.
- **Ryhmäajattelu.** Ryhmän jäsenet vahvistavat toistensa nykyisiä käsityksiä, vaihtaen samalla poikkeavat näkökulmat.

Haasteena terveydenhuollon kehittämisessä näyttää olevan, että työn ja toimintaympäristön monimutkaistuu johto ja päättäjät eivät enää pysty yksin luomaan syvällistä ymmärrystä ongelmista, joita ovat ratkaisemassa.

Palveluiden kehittäminen ei välttämättä edellytä rahoituksen lisäämistä. Sen sijaan tulisi pystyä löytämään uudenlaisia kustannustehokkaita tapoja luoda asiakkaille parempia tuloksia ja kokemuksia: 1) tarkastelemalla haasteita kokonaisvaltaisesti; 2) ymmärtämällä kaikkien toimijoiden tarkoitusperät ja tarpeet niin tunnetasolla kuin käytännössä; 3) tekemällä yhteistyötä laajasti eri toimijoiden kanssa; 4) kartoittamalla ratkaisumahdollisuuksia laajasti; 5) ajattelella ratkaisua strategioiden ja aktiviteettien systeeminä; sekä 6) aloittamalla nyt ja kehittymällä tulevaisuudessa paremmaksi (Fraser, 2009). Toisin sanoen, terveellä ja kestäväällä pohjalla olevan tulevaisuuden luominen edellyttää perus-

tavaa laatua olevaa muutosta tavoissamme kerätä aineistoa, oppia siitä ja toimia opitun perusteella (Sterman, 2006).

Oppiminen kompleksisessa toimintaympäristössä on kuitenkin usein heikkoa ja hidasta, jos oppiminen nähdään kapeakatseisesti vain ongelmien ratkaisemisena. Tällöin päähuomio kehitystyössä kohdistuu toimintaympäristössä havaittuihin haasteisiin ja niiden korjaamiseen. Ongelmanratkaisun sijaan tarvitaan syvällistä oppimista. Tämä vaatii organisaation jäseniltä kykyä luoda ymmärrystä toimintaympäristön muuttuvista haasteista, sekä tarvittaessa päivittää organisaation tavoitteita opitun pohjalta. (Sterman, 2006).

Tässä artikkelissa tarkastellaan yhteisen ymmärryksen ja yhteisen tahtotilan luomisen roolia terveydenhuollon palveluiden innovaatiotoimintaa tukevana tekijänä. Artikkelimme etenee siten, että ensin kuvaamme organisaation innovoinnin eri tapoja. Seuraavaksi kuvaamme lyhyesti kaksi Osuva-hankkeessa toteutettua toimintatutkimusta ja tuomme esille niissä tehtyjä innovointiin ja yhteiseen päämäärän merkitykseen liittyviä havaintoja. Lopuksi luomme empiiristen havaintojen ja teoreettisten käsitteiden pohjalta kokonaiskuvan yhteisten päämäärän merkityksestä organisaation innovointitoiminnalle.

4.1.1 Käytännön innovointi työyhteisössä

Ajatus osallistuvasta innovaatiotoiminnasta ja käytäntölähtöisistä innovaatioista haastaa laajentamaan perinteistä innovaatiokäsitystä. Käytäntölähtöiset innovaatiot eivät ole vain tarkoituksellisesti synnytettyjä uusia ajatuksia (vrt. Seeck 2008), vaan innovaatioita synnyttävänä voimana ovat työn kehityshaasteet, joihin löydetään uudennalaisia toiminnan kehitystä eteenpäin vieviä ratkaisuja (Fuglsang ja Sørensen, 2011). Innovaatioita syntyy myös sattumalta tai ne kehittyvät vähitellen työntekijöiden arjessa tekemien ratkaisujen kautta, jotka kumuloituessaan saattavat muuttaa toimintatapaa merkittävästikin. Toisinaan arjen työssä syntyneet innovaatiot havaitaan vasta jälkikäteen. Mikä tahansa arjessa syntynyt idea ei ole kuitenkaan innovaatio. Innovaatio on uusi merkittävä käyttöön otettu idea, jolla on lisäarvoa organisaation toiminnalle ja tuloksellisuudelle, ja jonka keskeinen piirre on toistettavuus (de Jong & Den Hartog, 2007; Fuglsang & Sørensen, 2011; Seeck, 2008).

Tässä artikkelissa tarkastelemme arjessa tapahtuvaa innovointia Fuglsangin & Sørensenin (2011) esittämän kolmen innovaatioiden syntymekanismin kautta:

1. bricolage¹ eli pienten askelten ongelmanratkaisuna päivittäisissä työtilanteissa tapahtuva innovointi,
2. esimiehen tukema, työntekijöiden arkityön ongelmista alkunsa saava innovointi (management-mediated innovation), sekä
3. esimiehen tai johdon aloitteesta tapahtuva, organisaatiolle asetettuihin odotuksiin vastaamisesta lähtevä innovointi (management-initiated innovation).

1 Bricolage-käsitteelle ei ole olemassa vakiintunutta suomenkielistä vastinetta, joten tässä käytetään alkuperäistä käsitettä.

Bricolage on työntekijälähtöistä toimintaa, jossa asiakastilanteissa havaittuihin tarpeisiin, häiriöihin ja esille nouseviin ongelmiin etsitään ratkaisua hyödyntämällä olemassa olevia resursseja uudella tavalla (Fuglsang & Sørensen, 2011). Lähtökohtana ei ole suunniteltu ja tarkoituksellinen kehittämistyö, vaan innovaatiot syntyvät asiakasrajapinnassa arjen työtä tehdessä. Yksittäisen ongelman ratkaisun sijaan oleellista on periaate, joka ratkaisuun sisältyy. Innovaatio syntyy, kun tätä periaatetta toistetaan uusissa tilanteissa ja se vakiintuu käyttöön.

Esimiehen tukema innovointi saa myös alkunsa työntekijöiden arkityössään kohtaamista käytännön ongelmista. Työntekijät ja esimies analysoivat tilannetta, määrittävät ongelmaa ja ideoivat ratkaisuja yhdessä esimerkiksi kokouksissa. Tyypillisesti esimiehen tukema innovointi tapahtuu työyhteisön olemassa olevissa kehittämisen rakenteissa tai projekteissa. Esimies toimii kehittämisen tukena ja huolehtii kokeilujen resursoinnista. (Fuglsang & Sørensen, 2011). Haasteena esimiehen tukemassa innovoinnissa on, että se jää usein työyhteisötasolle, jolloin kytkentä organisaation strategiseen päätöksentekoon jää heikoksi.

Johdon aloitteesta tapahtuvassa innovoinnissa innovaatiot saavat alkunsa suhteellisen abstrakteista ideoista, joita johto vie eteenpäin. Usein ajatuksena on, että uudet linjaukset, palveluprosessit tai toiminnan periaatteet jalkautetaan organisaatioon. (Fuglsang & Sørensen, 2011). Tällaisessa innovoinnin muodossa työntekijöiden osallistuminen jää vähäiseksi ja innovaatioiden kytkentä arjen työhön ja konkreettisiin asiakastilanteisiin saattaa jäädä löyhäksi.

4.1.2 Havaintoja toimintatutkimuksista

Seuraavassa kuvaamme tarkemmin kaksi Osuva-hankkeen neljästä eri toimintatutkimuksesta sekä niissä tehtyjä havaintoja.

Käytännön innovointia Kuntayhtymä Kaksineuvoisen kotihoidossa ja Perusturvakuntayhtymä Akselin terveyskeskuksen vuodeosastolla

Tämän toimintatutkimuksen aiheena oli kestävää luovuutta ja innovatiivisuutta edistävä esimiestyö muutosten toteuttamisessa. Tutkimuksen kohteena oli kotisairaanhoidon ja kotipalvelua tarjoava kotihoidon tiimi (Kuntayhtymä Kaksineuvoinen) sekä pääasiassa akuuttia sairaanhoidon antava terveyskeskuksen vuodeosasto (Perusturvakuntayhtymä Akseli). Molempien yksiköiden asiakaskunta ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttamassa. Muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen edellyttää toimintatapojen merkittävää uudistamista eli innovaatioita ja niiden levittämistä.

Osallistuvaa innovaatiotoimintaa edistäviä esimiestyön käytäntöjä kehitettiin työpajoissa, jotka on kuvattu tarkemmin luvussa 2.2. Oivalluksia osallistuvasta innovaatiotoiminnasta – työpajamenetelmä esimiesten kehittämisosaamista tukemassa. Tässä artikkelissa aineistona on 13 puolistrukturoitua teemahaastattelua, jotka on tehty osana toimintatutkimusta. Haastattelimme kotihoidon tiimin sekä vuodeosaston esimiehen, työntekijöitä, keskihoitoa ja keskeisiä yhteistyökumppaneita. Haastattelujen teemoina

olivat työn muutos, muutoksen mukanaan tuomat haasteet ja niiden ratkaiseminen, esimiestyö sekä työyhteisössä ja organisaatiotasolla tapahtuva kehittäminen.

Molemmissa organisaatioissa oli havaittavissa osallistuvaa innovaatiotoimintaa; työntekijät toimivat arjen innovoijina (Kurki ym., 2014; Kurki & Tuomivaara, 2014). Osallistuva innovaatiotoiminta ilmeni niin bricolage-innovaatioina kuin esimiehen tukemana innovointina. Innovoinnin lähtökohtana olivat niin asiakkaan tarpeet kuin työn tekemisen haasteet.

Bricolage-innovoinnissa ymmärrystä asiakkaan tarpeesta ei luoda tietoisesti vaan se muotoutuu arkityötä tehdessä. Sitä tukevat kahdenväliset keskustelut asiakkaan, omaisten, esimiehen, työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Arjen dokumentaatio, esimerkiksi kotihoidon asiakkaiden luona olevat vihot, erilaiset lomakkeet, kuin viralliset hoito- ja palvelusuunnitelmat, auttavat jakamaan tietoa asiakkaan kulloisestakin tilasta ja hoidontarpeesta. Arkityötä tehdessä syntyy innovatiivisia ratkaisuja asiakkaan tarpeeseen vastaamiseksi. Nämä innovaatiot omalta osaltaan edelleen muovaavat yhteistä näkemystä tarpeesta ja mahdollisuuksista näihin tarpeisiin vastaamiseksi.

Esimies tukee bricolage-innovointia käymällä keskusteluja asiakkaan tarpeista ja niihin vastaavasta hoidosta niin työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Siten innovointi ja kehittäminen kytkeytyvät vahvasti työn tekemisen kohteeseen eli asiakkaaseen sekä asiakkaan tarpeeseen. Innovointi kehittää asiakkaan palvelua, tuottaa esimerkiksi uudenlaisia välineitä ja työnjakoja, jotka auttavat vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tämän lisäksi ne myös muovaavat näkemystä tarpeista, johon työyhteisö toiminnallaan pyrkii vastaamaan. (Kurki ym., 2014).

Kehittäminen esimiehen tukemassa innovoinnissa kohdistuu pääasiassa työyhteisön työn tekemiseen; luodaan uudenlaisia työnjaon käytäntöjä, työn tekemisen välineitä ja työprosesseja, jotka tukevat niin asiakastarpeeseen vastaamista kuin työntekijöiden työn sujuvuutta (Kurki ym. 2014). Yhteistä ymmärrystä rakennetaan tietoisemmin kuin bricolageissa: esimies ja työntekijät analysoivat arkityötä yhdessä tiimi-/osastopalaverissa, ja rakentavat yhteistä näkemystä siitä, millaisilla toimintatavoilla kyetään vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin. Tämä yhteinen ymmärrys on pohjana työyhteisön toimintakäytäntöjen kehittämiseksi. Esimiehen tukemassa innovoinnissa yhteinen ymmärrys työyhteisön toimintatavoista rakentuu työyhteisötasolla ja linkki organisaation strategiaan keskusteluun syntyy esimiehen välityksellä. Esimiehen aktiivisuudesta on kiinni kuinka organisaation yleisemmät tavoitteet tulevat keskusteluun tai toisaalta miten työyhteisötasolla luotu ymmärrys kytkeytyy ja muovaa strategista keskustelua.

Johdon aloitteesta tapahtuvassa innovoinnissa työntekijöiden osallistuminen jää vähäiseksi ja kyse on pikemminkin perinteisestä johto- ja esimieslähtöisestä kehittämisestä, kuin osallistuvasta innovaatiotoiminnasta. Johdon aloitteesta tapahtuvassa innovoinnissa johto ja kehittäjäjoukko tekevät yhteistä tulkintaa palvelunkysynnästä ja ulkoisista odotuksista. Kehittämisen tuloksena syntyy suhteellisen abstrakteja ideoita tai toiminnan periaatteita. Nämä periaatteet eivät kuitenkaan ole usein sellaisenaan jalkautettavissa, vaan ne täytyy konkretisoida arjen työkäytännöiksi työyhteisöissä (Kurki & Tuomivaara, 2014). Tämä edellyttää bricolagea tai esimiehen tukemaa innovointia. Innovaation syntymekanismien keskeiset piirteet olemme tiivistäneet taulukkoon 4.1.

Taulukko 4.1. Innovaation syntymekanismit ja niiden keskeiset piirteet.

Innovaation tuottamisen tapa	Bricolagé	Esimiehen tukema innovointi	Johdon aloitteesta tapahtuva innovointi
Kehittämisen kohde	Asiakkaan tarpeet	Työyhteisön työn tekeminen ja sen edistäminen (asiakastarpeeseen vastaamiseksi)	Käsitteellistetty ilmiö, joka ei suoraan kytkeydy arjen työn haasteisiin
Ongelmatulkinta	Työntekijän tulkinta yksittäisen asiakkaan tarpeesta tai työn häiriöstä	Yhteinen analyysi haasteellisesta tilanteesta työssä	Johdon tulkinta palvelun kysynnästä ja ulkoisista odotuksista
Yhteinen ymmärrys rakentuu	Asiakkaan tarpeesta kahdenvälisissä keskusteluissa	Yhteisistä toimintatavoista, joilla asiakkaan tarpeeseen pyritään vastaamaan. Luodaan pääosin työyhteisön palaverissa	Palvelun kysynnästä ja ulkoisista odotuksista – johdon ja kehittäjien toimesta
Tulos	Tilannekohtaiset ratkaisut asiakkaan tarpeeseen	Työn sujuvoituminen, asiakkaan palveluprosessin kehittyminen	Suhteellisen abstrakti idea tai periaate
Innovaatio	Ratkaisun periaate, jota toistetaan muiden asiakkaiden tilanteissa	Uusi jaettu toimintatapa, joka otetaan käyttöön työyhteisössä	Uudenlainen toiminnan periaate, joka vaatii konkretisointia ennen käytäntöön siirtämistä

Yhteisen ymmärryksen luominen EKSOTEn oppilashuollon palvelutarjonnasta ja sen kehittämisestä

Tämän tutkimuksen kohteena oli Etelä-Karjalan Sosiaali- ja Terveyspiirin (EKSOTE) oppilashuollon Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja perusopetukseen liittyvän palvelutarjonnan kehittäminen. Palveluiden kehittämistä tarkasteltiin monen eri toimijan näkökulmista. EKSOTE:n Oppilashuollon palvelut -yksikön lisäksi kehityshankkeeseen osallistuivat tiiviissä yhteistyössä Lappeenrannan Kaupungin kasvat-
tus- ja opetustoimi, useita EKSOTE:n sisäisiä yksiköjä (mm. Perheneuvola, Lapsi- ja nuorisovastaanotto, Lastenpsykiatria, Nuorisopsykiatria, Lastensuojelu), sekä palvelua hyödyntäviä lapsia ja vanhempia.

Kehityshankkeen käytännönläheisenä tavoitteena oli:

1. auttaa palveluihin liittyviä osapuolia ymmärtämään paremmin toistensa tarpeita, tavoitteita ja haasteita;
2. lisätä tietoisuutta asiakkaiden tarpeista; sekä
3. auttaa asianomaisia luomaan yhteisen tavoitteen oppilashuollon palveluiden kehityssuunnasta

Kehityshanke oli kolmivaiheinen (Kuvio 4.1.). Ensimmäisessä vaiheessa (ymmärryksen lisääminen) selvitettiin tutkimuskohteen nykytilaa tukemalla palveluiden tarjoajien välistä dialogia. Toisessa vaiheessa (asiakkaiden kuuleminen) osallistujien ryhmää laajennettiin palveluiden asiakkaille (vanhemmat ja lapset). Kolmannessa vaiheessa pyrittiin luomaan yhteinen ymmärrys toimintaympäristöstä sekä neuvottelemaan yhteinen tahotilan palveluiden jatkokehitykselle (yhteinen kehittäminen).

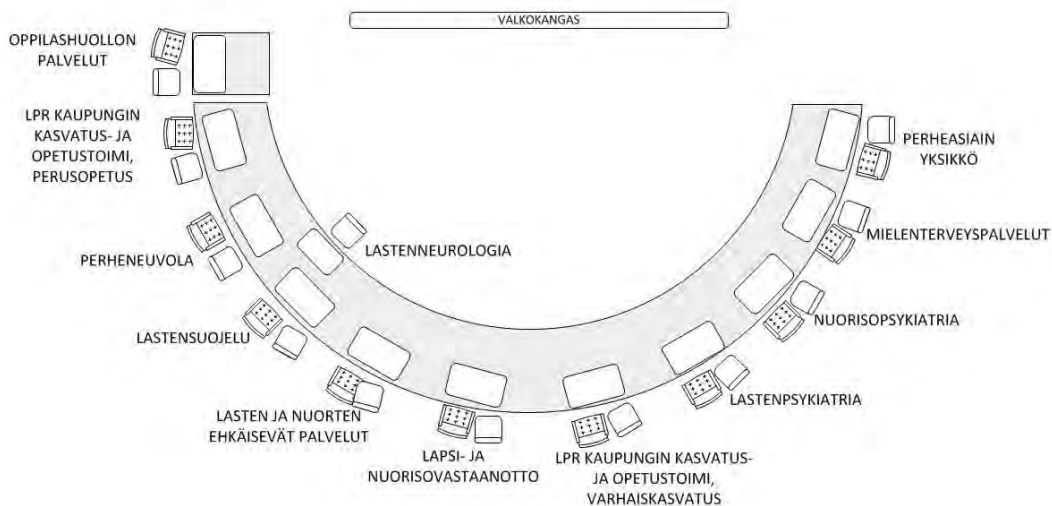
Kaikissa kolmessa vaiheessa tavoitteena oli tukea aitoa osallistumista, syventää ymmärrystä kehityshankkeen kontekstista sekä motivoida osallistujat jatkotoimenpiteisiin. Siksi osallistujia kutsuttiin laaja-alaisesti ja pyrittiin tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Tutkijan rooli oli vuorovaikutusta tukeva. Päättäväisellä oli yhteisesti ryhmillä.



Kuvio 4.1. EKSOTEn toimintatutkimuksen interventiot.

Tässä artikkelissa kuvataan pääosin 7. tammikuuta 2013 järjestetyn ensimmäisen työpajan tuloksia, minkä tavoitteena oli kartoittaa lasten ja nuorten psykososiaaliseen tukeen liittyvän työympäristön nykytilaa. Työpajaan osallistui yhteensä 26 henkilöä kahdestatoista eri yksiköstä. Useimmista osallistuvista yksiköstä osallistui esimies ja yksi työntekijä.

Työpaja toteutettiin tietokoneavusteisesti hyödyntäen ThinkTank-sovellusta (www.groupsystems.com). Käytännössä osallistujat sijoitettiin puolikaaren muotoon siten, että kullakin kahdestatoista yksiköstä oli käytössään oma pääte ideoiden syöttämiseen ja arviointiin (Kuvio 4.2). Kaikki osallistujien päätteiltä kirjoitetut ideat kerättiin talteen ja heijastettiin koostetusti reaaliajassa valkokankaalle.

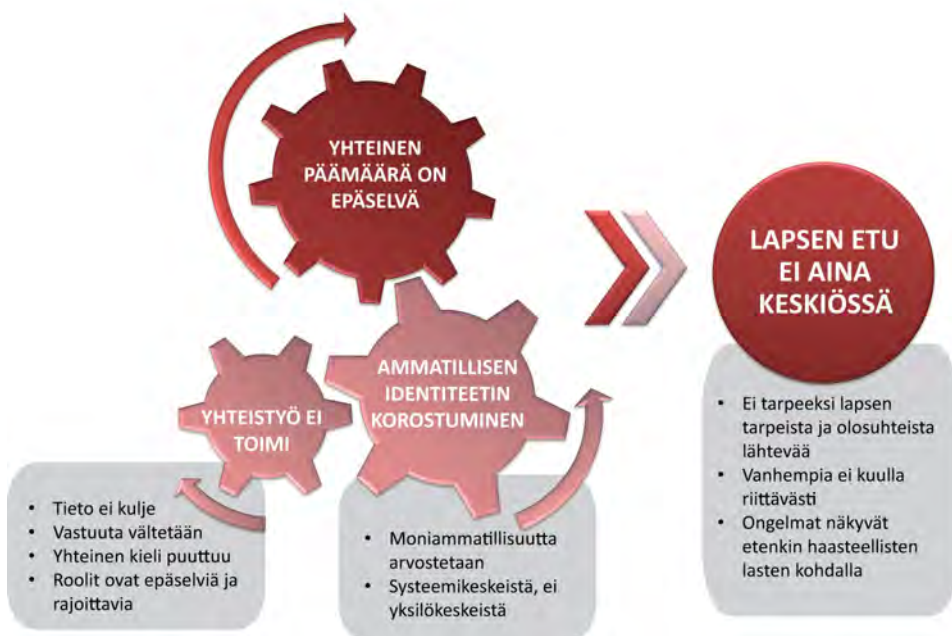


Kuvio 4.2. Työpajaan osallistuneet yksiköt.

Ensimmäisen työpajan aikana ideoitiin ja arvioitiin oppilashuollon palveluihin liittyen 100 hyvänä koettua asiaa, 84 huonoa asiaa. Näihin liittyvät keskeiset havainnot on esitetty Kuviossa 4.3. Kerätyistä hyvistä ja huonoista asioista nousi esille etenkin kokemus yhteistyön toimimattomuudesta. Vastaajien mukaan eri ammattiryhmien ja yksiköiden toimijat eivät tunne toistensa perustyötä riittävän hyvin, minkä seurauksena 1) toimijoilla on usein epärealistisia odotuksia muilta, 2) vastuuta pompotellaan, ja 3) viranomaistoiminnassa tapahtuu siiloutumista tai päällekkäisyyttä.

Vaikkakin yhteistyö koettiin toimimattomana, kerätyistä vastauksista ilmeni vahvasti myös vastaajien arvostava suhtautuminen yhteisiin moniammatillisiin käytäntöihin. Vastaajat kokivat lainsäädäntöjen ja valtakunnallisten menettelytapojen luovan raamikkaat olosuhteet lasten ja nuorten psykososiaalisen tuen palveluiden toteutukselle. Toteutettavat palvelut koettiin onnistuneiksi, sillä ne tavoittivat kattavasti kaikki ikäryhmät. Tämän mahdollisti edustavan kokonaisnäkemyksen luomisen ikäluokkien hyvinvoinnista. Vastaajat kokivat myös saavansa arkityönsä tueksi pätevää moniammatillista apua.

Kerätty aineisto herättää kuitenkin kysymyksen siitä, onko vastaajien käsitys ammatillisesta toiminnasta saanut toiminnassa liian suuren roolin. Tarkastelustamme nousee esille viitteitä siitä, että toisinaan ammatillisuus saattaa arjessa ohittaa lapsen ja perheen edun. Vastausten mukaan huoltajia ei aina kuulla riittävästi. Totutut työtavat saattavat ohittaa lapsen ja perheiden tarpeet ja haasteellisimmissa tapauksissa vastuuta lapsen hyvinvoinnista pallotellaan yksiköltä toiselle. Ongelmat näyttävät korostuvan etenkin kovasti oirehtivien lasten kohdalla.



Kuvio 4.3. Oppilashuollon palveluihin osallistuvien tahojen kokemuksia nykytilan hyvistä ja huonoista asioista.

Eräs selitys sille, että palvelut eivät tavoita lapsen ja perheen tarvetta on se, että palvelua tarjoavat osapuolet eivät ole muodostaneet yhdessä palveluiden toteuttamiselle yhteistä päämäärää. Tämän johdosta kukin toimija toimii pääosin oman ammatillisen identiteetin pohjalta. Yhteistyö muodostuu ongelmalliseksi etenkin silloin kun osapuolten ammatilliset identiteetit poikkeavat selvästi toisistaan. Pahimmillaan seurauksena on tällöin se, että palveluiden pohjimmainen tarkoitus, lapsen etu, ei enää toteudu (Kuvio 4.3).

4.1.3 Pohdintaa

Artikkelissa kuvattujen osatutkimusten keskeisinä löydöksinä havaittiin, että

1. sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät toimivat arjen innovoijina, kehittäen jatkuvasti omaa ja työyhteisönsä toimintaa, sekä
2. kukin työntekijä toimii omien ammatillisten viitekehysten näkökulmasta, ellei organisaatiossa ole rakennettu yhdessä jaettua ymmärrystä tavoiteltavasta päämäärästä.

Havaintojemme perusteella osallistuva innovaatiotoiminta on työyhteisöissä jatkuvaa ja palveluiden kehittymisen kannalta merkittävää toimintaa, missä yhtenä keskeisenä lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan luominen. Karl Weick on esittänyt kirjassaan *Sensemaking in Organizations* (Weick, 1995) viitekehysten, jonka avulla voidaan selittää kuinka yksittäiset henkilöt ja organisaatiot pyrkivät ymmärtämään ympäris-

töänsä. Weickin mukaan (1995) sensemaking² (ks. artikkeli 4.5) on prosessi, jonka myötä 1) luodaan uskottava tulkinta muuttuvasta maailmasta; 2) testataan yhdessä tulkinnan paikkansapitävyyttä keskustelemalla, toimimalla ja keräämällä lisätietoa; sekä 3) hylkäämällä tai päivittämällä luotua tulkintaa saatujen kokemusten pohjalta (Ancona, 2012). Vapaasti käännettynä sensemaking voisi tarkoittaa 'tolkun tekoa': se mahdollistaa muuntamaan työympäristön jatkuvan monimutkaisuuden sanoin kuvattaviksi tilanteiksi, mikä puolestaan toimii ponnahduslautana toimenpiteille (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

Weickin (1995) mukaan sensemaking on jatkuva ymmärryksen luomisen prosessi, joka aktivoituu yksittäisestä tilanteesta tai tapahtumasta. Esimerkiksi epävarmuutta aiheuttavat tai epäselvinä koetut tilanteet keskeyttävät organisaation arkirutiinit ja saavat henkilöt pohtimaan mitä on oikein tapahtumassa ja miten uudessa tilanteessa tulisi toimia (Weick, 2005). Mills, Thurlow & Mills (2010) mukaan sensemaking-prosessissa on pohjimmiltaan kyse ymmärryksen luomisesta siitä, kuinka erilaiset tulkinnat samasta tilanteesta kytkeytyvät toisiinsa. Tätä kautta sensemakingin voidaan nähdä olevan osa osallistuvan innovaatiotoiminnan prosessia.

Bricolage'ssa ymmärrys asiakkaan tarpeista rakentuu pääosin kahdenvälisissä keskusteluissa niin asiakkaan kanssa, työyhteisössä, kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämä keskusteluissa rakentunut ymmärrys ohjaa kunkin asiakkaan tarpeeseen vastaavan palvelun kehittämistä. Esimiehen tukemassa innovoinnissa työyhteisö rakentaa esimiehen johdolla yhteistä näkemystä työyhteisön toimintatavoista, ja pyrkii löytämään entistä parempia tapoja toimia. Toisin sanoen työyhteisössä ja asiakkaan palveluiden muodostamassa verkostossa syntyy jaettua käsitystä siitä mitkä ovat asiakkaan tarpeet, miten palvelulla niihin vastataan ja millaisia tavoitteita kohden työskennellään.

Parhaimmillaan yhteinen näkemys kytkee arkityön haasteet ja organisaation yhteiset päämäärät. Näin yhteinen ymmärrys asiakkaan tarpeista, ja siitä miten näihin tarpeisiin vastataan, rakentuu samanaikaisesti ja samansuuntaisesti, niin keskusteluissa arjen työtä tehdessä, kuin työyhteisön yhteisissä palaverissa, kuin strategisessa suunnittelussa. Keskeinen, niin yhteisen ymmärryksen syntymisen kuin osallistuvan innovaatiotoimintaa tukevien käytäntöjen edistäjä, on lähiesimies. Esimies on myös keskeinen toimija yhteistyöverkostoissa, ja näin luomassa näkemystä myös muiden asiakkaan palvelukokonaisuuksia tuottavien yksiköiden kanssa, kuin myös tämän ymmärryksen tuojana osaksi strategista päätöksentekoa.

Tutkimus EKSOTE:n oppilashuollon palveluiden nykytilasta toi esille havainnon yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan tärkeydestä yhteistyötä edistävänä tekijänä. Havaintojemme mukaan asiantuntijoiden toimiminen omien ammatillisten viitekehysten pohjalta saattaa muodostua ongelmaksi, jos eri osapuolten viitekehykset poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tällöin yhteistyö muodostuu vaikeaksi ja yhteisellä toiminnalla ei saavuteta haluttuja tavoitteita. Nämä havainnot tukevat Virtasen ym. (2011) väitettä, että totuttu

2 Tökkärin (2012) mukaan Weickin viitekehystä soveltava tutkimus on ollut vähäistä Suomessa eikä sensemaking-käsitteelle ole vakiintunutta suomennosta. Kääntämisen ongelmana on säilyttää sense-sanan monimerkityksisyys (esim. tunne, järki, taju, merkitys, mielekkyys) ja yhdistää se käyttökelpoiseen suomenkieliseen ilmaisuun (Tökkäri 2012).

tapa tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaita professionaalisten viitekehysten kautta ei edistä asiakkuuden ymmärtämistä vaan pirstaloittaa asiakkuusnäkökulmaa. Jotta organisaatio voisi toimia paremmin yhdessä, sillä tulisi olla keinoja toteuttaa sensemaking-prosessia ja luoda yhteistä toimintaa ohjaava yhteinen ymmärrys ja tahtotila. Kotihoidossa ja terveyskeskuksen vuodeosastolla yhteinen tahtotila ja ymmärrys rakentuivat asiakkaan tarpeesta ja työn tekemisen tavoista. Työyhteisössä ja asiakkaan palveluiden muodostamassa verkostossa syntyi siis jaettua käsitystä siitä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet, miten palvelulla niihin vastataan ja millaisia tavoitteita kohden työskennellään.

4.1.4 Johtopäätökset

Uudenlaisten innovaatioiden syntyminen edellyttää koko toimijaverkoston vuoropuhelua ja kehittämiskäytäntöjen radikaalia uudistamista. Kenelläkään ei ole parasta tietoa. Strategisen päätöksenteon rinnalle ja strategisten näkökulmien lisäksi tarvitaan ensikäden tietoa asiakkaasta ja tämän tarpeista ja tarpeiden muutoksista. (Schaupp ym., 2013.) Oleellista on yhteisen ymmärryksen luominen organisaation eri tasoilla ja verkostoissa.

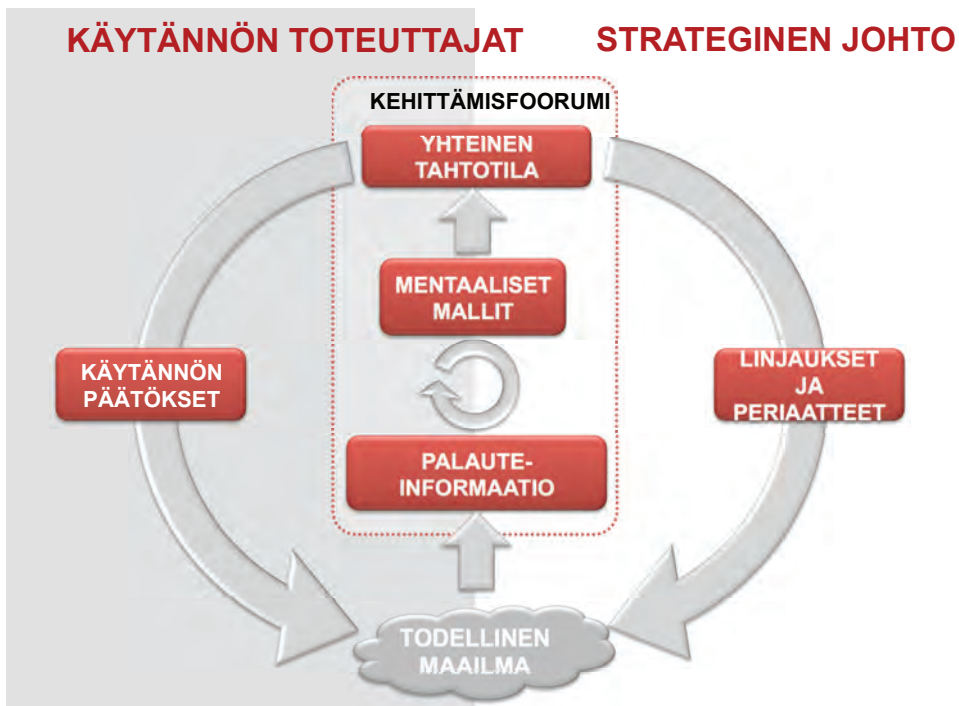
Organisaation yhteisen tahtotilan määrittelyn kannalta keskeistä on yhteisen ymmärryksen luominen organisaatioiden monimutkaisen ja jatkuvasti muuttuvan ulkoisen maailman kohtaamisessa. Yhteinen ymmärrys, suuntaviivat ja yhteinen päämäärä auttavat ilmaisemaan jaettua organisaation työjärjestystä eli niitä asioita, joita organisaatiossa toimivat ihmiset pitävät tärkeinä organisaation toiminnan kannalta. On mahdollista, että ihmiset organisaatiossa eivät ole samaa mieltä joistakin asioista tai heillä on eri näkemys siitä, miten asioita tulisi ratkaista. Kuitenkin heillä on yhteinen käsitys siitä, että nämä asiat ovat merkityksellisiä organisaatiolle. (Choo, 2002) Yhteinen ymmärrys tarkoittaa myös sitä, että sidosryhmät ymmärtävät toistensa aseman niin hyvin, että pystyvät käymään keskenään järkevää dialogia ongelman eri tulkinnoista ja hyödyntämään kollektiivista älyä ratkaistessaan ongelmia. (Christensen, 2009)

Tämän artikkelin havainnot toivat esille yhteisen ymmärryksen merkityksen työyhteisötasolla ja yhteistyökumppaneiden verkostossa. Yhteinen ymmärrys asiakastarpeesta, palvelun tuottamisesta ja toimintaympäristöstä oli keskeistä niin asiantuntijoiden ja palvelujen välisessä yhteistyössä kuin käytännön innovaatioiden edistämisessä. Yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan järjestelmällinen synnyttäminen vaatii kuitenkin niin työyhteisössä kuin organisaatiotasolla rakenteita, jossa niin käytännön toteuttajat kuin strateginen johto voivat käsitellä havaintoja asiakastilanteista ja tarpeista, keskustella niistä monesta eri näkökulmasta ja päivittää dialogin kautta ymmärrystä toiminnasta, toimintaympäristöstä ja yhteisestä tahtotilasta.

Kuviossa 4.4. esitetään yksi mahdollinen toimintamalli tukemaan systemaattista ja toistuvaa yhteisen ymmärryksen luomista ja hyödyntämistä, jossa johdon ja käytännön työntekijöiden välisen systemaattisen keskustelun mahdollistaa yhteinen kehittämisfoorumi.

Yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan rakentaminen luo työntekijöille mahdollisuuden toimia itsenäisemmin verkostossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä ilmenee

käytännön toteuttajien toiminnassa uusina innovaatioina, kehittämistekoina ja käytännön päätöksinä (bricolage, esimiehen tukema innovointi) ja strategisen johdon toiminnassa uusina linjauksina ja periaatteina (Kuvio 4.4.). Yksilöiden lisääntynyt voimaantuminen antaa heille joustavuutta, jota tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä ja sopeutumisessa turbulenttiin ympäristöön (Weick, 1976). Henkilöstön voimannuttamisen myötä organisaation yksiköt voivat säilyttää erillisyytensä, mutta vaikuttaa ja reagoida silti toisten yksiköiden toimintaan. Karl Weickin (1976) termin organisaatio toimii tällöin löyhäsidonnaisesti.



Kuvio 4.4. Yhteisen tahtotilan luominen ja sen toteuttaminen käytännössä.

Yhteisen ymmärryksen luominen ja hyödyntäminen on keskeistä, kun julkisten palveluiden kehittämisessä ollaan menossa kohti yhteiskehittelyä (ks. Victor & Boynton, 1998; Engeström, 2004; Schaupp ym., 2013), jossa verkostomaisesti toimien tuotetaan asiakkaan tarpeeseen vastaavia palveluinnovaatioita. Keskeisenä piirteenä yhteiskehittelyssä on myös se, että asiakas otetaan mukaan palvelunsa suunnitteluun ja kehittämiseen. Yhteiskehittelyssä varsinainen tuotanto ja uusien palveluiden kehittäminen pyrkivät sulautumaan yhteen (Engeström, 2004). Siirtymä yhteiskehittelyyn edellyttää organisaatiolta kuitenkin yhteistä oppimista sekä uudenlaisia kehittämisen ja innovoinnin käytäntöjä, jossa hyödynnetään työntekijöiden näkemystä käytännön työstä ja asiakastarpeista.

Lähteet

- Ancona, D. (2012). Sensemaking: Framing and acting in the unknown. *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. S. Snook, N. Nohria and R. Khurana. Thousand Oaks: SAGE, 3-21.
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. C. W. Choo and N. Bontis. Oxford, Oxford University Press, 79-88.
- Christensen, K. (2009). Building Shared Understanding of Wicked Problems -Interview of Jeff Conklin. *Rotman Magazine*, 16-20.
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Fuglsang, L. & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31 (4), 581-595.
- Fraser, H. (2009). Tackling wicked health care problems. *Rotman Magazine*, 76.
- de Jong, J. & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Kurki, A-L. & Tuomivaara, S. (2014). The emerging object of municipal home care – collaborative innovation as a potential for expansion. In Knutagård, H., Krantz, B. & Jedemark, M. (eds.): *A Nordic perspective on the Cultural and The Activity approach in Theory and Practice*. Kristianstad: Kristianstad University Press, 75 – 80.
- Kurki A-L, Valtanen E., & Tuomivaara S. (2013). Innovointi arjen työ- ja esimiestöiminnassa. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014*, Tampereen yliopisto, 124-136.
- Mills, J. H., A. Thurlow, et al. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5 (2), 182-195.
- Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital. The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Schaupp, M., Koli A., Kurki, A-L., & Ala-Laurinaho, A. (2013). *Yhteinen Muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Seeck H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus
- Sterman, J. D. (2006). Learning from evidence in a complex world. *American Journal of Public Health* 96 (3), 505-514.
- Victor, B. & Boynton, A.C. (1998). *Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and profitability*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P., & Suokas, M. (2011). *Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 28/2011*. Helsinki.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21 (1), 1-19.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Weick, K. E. & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 38, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D., (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16 (4), 409-421.

4.2 Viranomaisyhteistyön ja tausta-ajatteluiden problemaattisuus

Sami Jantunen, Tapio Mäkelä, Jukka Piippo

Edellisessä artikkelissa tuotiin esille havainto siitä, että ongelmat viranomaisyhteistyössä syntyvät etenkin silloin, kun viranomaiset toimivat omien näkemystensä pohjalta pikemminkin kun tavoittelisivat yhdessä sovittua päämäärää. Havaittu ongelma on yleinen julkisten palveluiden toteutuksessa. Kansallisessa mediassamme on 2000-luvulla uutisoitu useita tapauksia, joissa jälkikäteen tehtyjen selvitysten mukaan paremmalla viranomaisyhteistyöllä olisi ollut mahdollista välttää korvaamattomilta inhimillisiltä menetyksiltä ja kärsimyksiltä. Usein esille tulleissa tapauksissa viranomaistahoilla (mm. poliisi, sosiaalitoimi ja terveystoimi) on saattanut olla paljonkin monipuolista hälyttävää tietoa, jota jakamalla olisi voinut olla mahdollista hahmottaa kokonaisuus ajoissa ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin.

Vaikkakaan viranomaisyhteistyön haasteellisuus ei ole ilmiönä mitenkään uusi tai tuntematon, sitä on käsitelty vähän sosiaali- ja terveysalan tutkimuskirjallisuudessa. Tämän artikkelin tavoitteena on käynnistää keskustelu yhteistyön epäonnistumisen taustoista ja syistä tutkimalla tarkemmin yhden verkoston viranomaisten ammatillisia viitekehyksiä. Artikkelissa luodaan kuva tutkittavien viranomaistahojen noudattamista arvomaailmoista ja verrataan sitä palveluiden käyttäjien arvomaailmaan. Havaittujen erojen pohjalta esitetään näkökulmia siihen, miksi viranomaisyhteistyö ei aina toimi suunnitellusti.

4.2.1 Aineisto ja menetelmät

Aineisto on kerätty osana Etelä-Karjalan Sosiaali- ja Terveyspiiriin (EKSOTE) Lappeen alueen (Lappeenranta + Taipalsaari) esi- ja peruskouluikäisten lasten psykososiaalisen tukeen liittyntä toimintatutkimusta. Kyseinen toimintatutkimus ja tämän artikkelin aineiston keräämisen menetelmät on kuvattu tarkemmin artikkelissa 4.1. Nyt käsillä olevassa artikkelissa kuvataan pääosin 7. tammikuuta 2013 järjestetyn ensimmäisen työpajan tuloksia, minkä tavoitteena oli kartoittaa lasten ja nuorten psykososiaaliseen tukeen liittyvän työympäristön nykytilaa. Tässä artikkelissa tutkimme tarkemmin yksiköiden arvomaailmoja. Tähän tavoitteeseen liittyen, aineistomme koostuu yhdessä ideoiduista hyvää palvelua kuvaavista adjektiiveista (102 kpl), sekä yksittäisten viranomaisten valinnoista ideoiduista adjektiiveista, mitkä parhaiten kuvaavat tarjottavan palvelun ominaispiirteitä. Aineisto yksiköiden kokemista keskeisimmistä ominaispiirteistä on kerätty siten, että kunkin yksikön edustajat ovat ryhmänä valinneet ideoiduista adjektiiveista yksikölleen tärkeysjärjestyksessä 10 keskeisintä palvelun ominaispiirrettä ja perustelleet miksi kyseiset valitut ominaispiirteet ovat yksikön näkökulmasta keskeisiä. Tämän työvaiheen tuloksena on syntynyt 12 yksikkökohtaista taulukkoa sisältäen keskeisimmät valitut ominaispiirteet ja niiden valinnan perustelut.

Yhdessä ideoitujen omaispiirteiden ryhmittelyssä hyödynnettiin Microsoftin Excel-sovellusta. Ryhmittelyä varten luotiin tyhjä välilehti, johon kustakin kerätystä hyvää palvelua kuvaavasta ominaispiirteestä luotiin oma tekstiolio. Näitä tekstiolioita on ryhmitelty kahden tutkijan parityöskentelynä visuaalisesti siten, että samankaltaisia aiheita sisältävät oliot sijoittautuivat lähellä toisiaan. Tämän seurauksena välilehdelle muodostui kartta tekstiolioista, missä samankaltaiset asiat sijaitsivat lähekkäin, muodostaen selvästi havaittavia klustereita keskeisiksi koetuista teemoista. Tässä vaiheessa poistettiin myös keskenään identtisiä ominaispiirteitä. Omaispiirteiden ryhmittelyn tulokset on kuvattu Kuviossa 1. Ryhmittelyn tuloksena tunnistettiin 11 keskeistä teemaa, joita hyödynnetään myöhemmin tulosten analysoinnissa.

IHMISLÄHEINEN		AMMATTITAITOINEN		EETTINEN	
sopivan empaattinen	helposti lähestyttävä	ammattillisuus	asiantunteva	tasavertaisuus	asiallinen
lempeä	ihmisläheisyys	asiantunteva	ammattitaitoinen	rehellisyys	kunnioittava
ymmärtävä	inhimilinen	asiantunijuus	moniammatillinen	rehellinen	kunnioitus
hyväksyvä	ystävällinen	asiantunteva	asiantunteva	avoin	arvostava
välittävä	huumorintajuinen	ajan hermolla oleva	ammattilinen	avoimuus	luottamuksellinen
huomioon ottava			osaava	avoin	

TAVOITTEELLINEN		LAADUKAS		TAVOITETTAVA	
tehokas	ratkaisukeskeinen	täsmällinen	kiireetön	tavoitettavuus	ottaa hoitaakseen
avarakseinen	päämäärätietoinen	selkeä	rauhallinen	matala-kynnyksinen	nopea apu
kokonaisvaltainen	tavoitteellinen	ennustettava	lähellä oleva	oikea-aikainen	sitoutunut
kattavuus		tasalaatuinen	kielen ymmärrettävyys		

YKSILÖLLINEN JA ASIAKASLÄHTÖINEN		YHTEISTYÖ-KYKYINEN	UUSIUTUVA	VAIKUTTAVA	PYSYVÄ
yksilöllinen	lapsilähtöisyys	yhteistyökykyinen	kehittyvä	avun saaminen	tuttu tai tulee yhteistyön myötä tutuksi
kuunteleva	lapsikeskeinen	joustava	innovatiivinen	auttaa	pysyvyys
kuuntelu	perhekeskeinen	mukautuva	luova	motivoiva	pitkäkestoinen asiakashuoli
keskustelumahdollisuus		rakentava	tulevaisuuden uskoinen	tukeva	
		osallistava		aikaansaapa	

Kuvio 4.5. Ideoitujen tavoiteltavan palvelun ominaispiirteiden ryhmittely.

Palveluiden tarjoamiseen osallistuvien yksiköiden näkökulmaa täydennettiin 16.4.2013 pidetyssä kuulemistilaisuudessa palveluiden käyttäjinä olevien lasten huoltajien näkökulmilla. Tilaisuuden aikana viisi eri huoltajaa valitsivat omasta näkökulmastaan itsenäisesti kymmenen keskeisintä ominaispiirrettä ja perustelivat valintansa.

4.2.2 Tulokset

Ryhmiteltyjen ominaispiirteiden (Kuvio 4.5.) sekä yksiköiden ja huoltajien valitsemien keskeisimpien ominaispiirteiden perusteella on luotu yksiköiden ja huoltajien arvoprofiileja. Arvoprofiilit muodostettiin siten, että vastaajien valitsemat ominaispiirteet pisteytettiin ominaispiirteiden ryhmittelyn tuloksina syntyneiden teemojen pohjalta. Tärkeimmäksi valittua ominaispiirrettä kuvaavalle teemalle on annettu 10 pistettä, seuraavaksi tärkeimmälle ominaispiirrettä kuvaavalle teemalle 9 pistettä, ja lopulta kymmenenneksi tärkeämmälle ominaispiirrettä kuvaavalle teemalle on annettu 1 piste. Tämän jälkeen kunkin teeman saamat pisteet laskettiin yhteen, jonka pohjalta lopulta yksikkö- ja huoltajakohtaiset arvoprofiileja kuvaavat diagrammit muodostettiin.

Yksiköiden ja vanhempien arvoprofiilit on kuvattu Kuviossa 4.6. Kuvion vasemmassa diagrammissa on kahdentoista eri yksikön arvomaailmat kuvattu tummennettuina alueina päällekkäin. Kuvion oikeanpuolisessa diagrammissa on viiden huoltajan arvomaailmat kuvattu tummennettuina alueina päällekkäin.



Kuvio 4.6. Yksiköiden ja huoltajien arvoprofilien vertailu.

Muodostetuissa arvomaailmoissa on huomionarvoista se, että eri viranomaisten arvomaailmat ovat toisistaan selvästi erilaisia, mutta kaikki ne poikkeavat merkittävästi asiakkaiden arvostamista asioista. Viranomaisten ajattelussa korostuvat selkeästi ammatillisuuteen liittyvät näkökulmat. Useimmat viranomaisista näkivät tärkeimpinä palveluiden toteutusta ohjaavina arvoina mm. ammattitaidon, moniammatillisuuden, oikea-aikaisuuden sekä luottamuksellisuuden.

Tutkittavan viranomaisverkoston asiakkaana olevat lapset ja heidän huoltajat taas näyttivät arvostavan palveluiden inhimillistä toteutusta. Tutkimukseen osallistuneet lasten huoltajat arvostivat etenkin inhimillisyyttä, läsnä olemista, kiireettömyyttä, nopeaa avunsaantia, ratkaisukeskeisyyttä sekä lapsi- ja perhekeskeisyyttä.

4.2.3 Pohdinta

Selitystä viranomaisyhteistyön toimimattomuudesta, viranomaisten arvomaailman erilaisuuksiin sekä niiden merkittävää poikkeamista asiakkaiden arvoista sekä viimekädessä viestinnän epäonnistumiseen voidaan hakea organisoitumiseen kiinnittyvistä toimintamalleista ja niihin kiinnittyvistä arvorakenteista. Kun puhutaan moniammatillisuudesta tai monitieteisyydestä, asiantuntemuksen koordinoinnin yhteydessä tulisikin kiinnittää huomiota sisällöllisesti yhtenäisen työn rakentamiseen eikä koordinaation hyvään toimivuuteen kuten byrokraattisessa asiantuntijuudessa useimmiten tehdään (Aaltonen ym., 2000; Engeström, 1992, 1995; Launis, 1997). Byrokratiaan perustuva toimintamalli on ollut julkishallinnon ja hyvinvointipalvelujen keskeisin organisoitumista vuosikymmeniä. Vaikka byrokratiaa voidaan lähestyä useista eri tarkastelukulmista käsin, niin eräs tunnetuimmista on tarkastella byrokratiaa Max Weberin (1978) esittämien rationaalisuus-käsitteiden avulla. Weber katsoi, että ihmisten toiminta organisaatiossa voi olla rationaalista neljällä tavalla. Se voi olla traditionaalista, jossa toiminta perustuu tapaan ja tottumukseen; emotionaalista, kun toiminnan perustana ovat tunteet. Kolmanneksi toiminta voi olla arvorationaalista, jolloin toiminta perustuu tärkeiden arvojen toteuttamiseen. Neljäs rationaalisen toiminnan perusta on tavoiterationaalinen, jossa toiminta perustuu yksilön tai ryhmän edun tavoitteluun. (Vartola 2005). Weber (1978) myös katsoi, että tavoiterationaalisuus on yritysorganisaatioille luontainen rationaalisuuden muoto, jota ei ole siksi syytä siirtää sellaisenaan julkiseen toimintaan. Näin on kuitenkin tapahtunut managerialistisen ajattelun ja erilaisten kuntastrategioiden yleistymisen myötä (Möttönen & Niemelä, 2005; Helin & Möttönen, 2012). Tilanne on sikäli uusi, että hyvinvointipalveluja tuottavaa kuntaa ei ole perinteisesti pidetty ensisijaisesti tavoiterationaalisena organisaationa.

Tällä hetkellä kuntapalvelujen kehittämisen punaisena lankana on strategiasta ja sen jalkauttamisesta kumpuava rationaalinen suunnitteluparadigma. Rationaalinen suunnittelu on ideaalimallina väline, jolla muutosten pyörteessä voidaan rakentaa reitti, jota kulkemalla pystytään hoitamaan oma perustehtävä, mutta samalla pystytään huomioimaan muuttuvan toimintaympäristön haasteita. Rationaalisessa paradigmassa organisaatiota tarkastellaan koneena tai systeiminä, jonka suhteellisen ennustettavasti käyttäytyvinä osasina ihmiset toimivat. (Helin & Möttönen, 2012)

Rationaaliset tulostavoitteet kohtaavat vastarintaa tai vähintäänkin epäluuloa, kun ne tulevat arvorationaalisesti orientoituvia asiakkaita ja asiantuntijoita vastaan heidän arkityössään. Tavoiterationaalisesti ajattelun mukaan kaikkea toimintaa on arvioitava sen mukaan miten paljon tai miten vähän teot auttavat pääsemään asetettuun tavoitteeseen. Arvorationaalisesti ajattelevat työntekijät eivät ensisijaisesti jäsennä työtään hierarkkisesti järjestyvän organisaation osana, vaan heille ovat tärkeitä asiakaskontaktit ja ne horisontaaliset yhteistyösuhteet, jotka määrittävät heidän toimintaansa. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on lisäksi selkeä eettinen tausta, jota vahvistaa arvoperustalle rakentuva ammatti-identiteetti.

Tavoiterationaaliseseen toimintaan liittyvät strategiat ja niiden toteuttamissuunnitelmat ovat luonteeltaan velvoittavia ja riskejä vältteviä, mutta niiden linjaukset ohjaavat palveluita asiakasrajapinnassa. (Niiranen ym., 2005). Suunnittelun ja toimeenpanon ammattilaisilta ei yleensä edellytetä erityisen luovaa ajattelua, sillä arvioinnin painopiste on toteutuksessa. Kun palvelun toteutuksessa kohdataan organisaation tai toimivaltasuhteiden rajat, koetaan usein epäselvien vastualueiden sekä vastuujohtajien ja päivittäistyöstä vastaajien asiantuntijoiden fyysinen etäisyyden johdosta puutteita yhteistoiminnassa. Ja kun organisaation viestintärakenne on luonteeltaan muoto- ja säädössidonnaista, yksinäistä sekä yksisuuntaista, niin kiireellisen tai korjaavan viestin toimittaminen formaalin viestintäkanavan kautta päättävälle elimille saattaa osoittautua normaalitilanteessa aikaa vieväksi puuhaksi.

Artikkelissa esittämämme havainnot antavat viitteitä siihen, että viranomaisyhteistyö on ongelmallista osittain siksi, että vallalla oleva tavoiterationaalinen toimintatapa on ristiriidassa monen sosiaali- ja terveydenhuollon viranomaisen ammatti-identiteetin kanssa. Rationaalinen suunnittelumekanismi saattaa toimia teknisiä palveluja suunniteltaessa (esimerkiksi kaavoitus), mutta kunnan sosiaali-, terveys- sekä kulttuuripalvelujen osalta ajattelu on osoittautunut toimimattomiksi. Asiakasrajapinnassa työskentelevien hyvinvointialan asiantuntijoiden on vaikea nähdä työtään erilaisten tehokkuus- ja taloudellisuustavoitteiden määrittäjinä, vaan pikemminkin he kokevat olevansa asiakkaiden tukena ja kulloinkin käsillä olevien ongelman ratkaisemiseksi tarvittavien edellytysten luojina. Arvorationaalisesti ajattelevan yksilön tekoja ohjaavat erilaiset ihanteet ja arvot, joista on vaikea luopua. Strategiset tulos- ym. tavoitteet eivät siis tavoita automaattisesti tätä toiminnan tasoa. (Kettunen & Möttönen, 2011; Helin & Möttönen, 2011)

On vaikea uskoa, että sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakkaat myöskään pääsääntöisesti sisäistävät hyvinvointipalveluja määrittäviä strategisia tavoitteita ja toiminnan sisältöjä. Tutkimuksemme tulokset tukevat ajatusta, että strategisia ym. tavoitteita reflektivat toimintamallit ja käytänteet aiheuttavat asiakasrajapinnassa asiakkaille pikemminkin hämmennystä kuin ymmärrystä. Tavoiterationaalinen kehittäminen asettaa myös lähi-johdon ja asiakasrajapinnassa työskentelevät asiantuntijat hankalaan asemaan, kun he ovat sekä strategian kohteita että niiden toteuttajia. Asiakasrajapinnassa työskenteleville asiantuntijoille on usein hyvin vaikea aidosti sitoutua järjestelmän heille tarjoamaan toimeenpanijan rooliin.

4.2.4 Johtopäätökset

Byrokratian tilalle on tullut monia vaihtoehtoisia niin kutsuttuja jälkibyrokraattisia toimintamalleja, joille on yhteistä pyrkimys hierarkkisuuden madaltamiseen sekä joustavuuden ja verkostomaisten toimintamallien korostaminen. (Peltonen, 2007). Samaan aikaan vallalla olevat hallintoideologiat, New Public Management (NPM) ja New Public Governance (NPG), pyrkivät lisäämään julkishallinnon toiminnan taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä tuomaan yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä julkiselle sektorille. Tähän liittyen korostetaan tulostavastuun ja valvonnan merkitystä sekä kuntalaisten osallisuutta ja vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. (Osborne, 2010; Lähdesmäki, 2011).

NPM:n peruserä on, että yksityinen on julkista parempaa. Niinpä yksityisen sektorin toimintaperiaatteita yritetään tuoda julkiselle puolelle. Yksityisen sektorin paremmuuden ajatellaan perustuvan esimerkiksi joustavuuteen. Julkista sektoria koskevat kuitenkin erilaiset säännöt kuin ne, joita julkisen sektorille yksityisen nimissä tuodaan. Kun yksityisen tai pikemminkin keksityn yksityisen sääntöjä tuodaan julkiseen, se muuttuu entistä joustamattomammaksi ja huonommin palvelevaksi – jos sitten palvelee lainkaan, sillä byrokratia ja jälkibyrokraattisen toimintamallit elävät julkisissa organisaatioissa vielä rinnakkain. (Peltonen, 2007). Usein onkin vaikea etukäteen nähdä, mitä toimintamallia noudatellen päätös lopulta syntyy. Jälkibyrokraattiselle toimintatavalle on ominaista, että päätös syntyy ryhmässä perustuen asiantuntijoiden osaamiseen ja tietoon. Byrokratialle on taas tyypillistä, että päätöksenteko on alistettu asemaltaan korkeimman oikeudeksi.

NPM:n keskeinen oikeutus liittyy ajatukseen vaativasta kuluttajasta. Tarkoitus on mahdollistaa kuntalaisille monia palveluja, joista he voivat valita itselleen parhaat. Ajatus on, että luomalla julkisille palveluille markkinat saadaan tasoa nostettua ja hintaa laskettua. Tällöin ideologiana on tuottaa ”paljon ja halvalla”. Hyvinvointiammateissa toimivien työntekijöiden ideologia puolestaan korostaa sitä, että kaikki ihmiset on hoidettava hyvin. Mitä selkeämmin siirrytään uusliberalistisiin käytäntöihin, sen suuremmaksi kehittyvä ristiriita ammatti-identiteetin ja virallisen ideologian välillä. Sari Hintikan (2006) mukaan esimiehet ohjasivat sosiaalityöntekijöitä ”tekemään vain hipaisemalla”, kun resurssit eivät muuhun riittä.

Edellä esitetystä huolimatta kunnan hyvinvointipalveluja voi lähteä suunnittelemaan ja tekemään siltä perustalta, että julkishallinnon toiminnan luonteeseen kuuluu aina rationaalisuus, joskaan tavoiterationaalisuus ei voi olla ainoa sen pääasiallinen ilmentymä. Käytännössä sosiaali- ja terveydenhuollon arjen haasteet ovat kuitenkin usein luonteeltaan kompleksisia. Näiden haasteiden ratkaiseminen vaatii joustavuutta, verkostomaista yhteistoimintaa ja varautumisvaiheessa tehtyjen suunnitelmien soveltamista. Tällöin ytimessä tulisi olla ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko organisaation menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänsä hoitamiseen. Tällaisessa organisaatiossa ihmisten väliset suhteet eivät määräydy ennalta määritellyn rakenteen mukaan vaan kulloinkin vastattavina olevien ongelmien perusteella.

Julkinen palvelu, joka perustuu pääasiallisesti asiantuntijoiden määrittelemiin asioihin muuttaa potilaan/asiakkaan ja läheisten position passiiviseksi hoidon tai palvelun vas-

taanottajiksi. Yllä kuvattu joustava ja verkostomainen tapa organisoida tulee kuitenkin muuttamaan asiantuntijuuden luonnetta. Työntekijöiden yksilöllistä asiantuntijuutta ja sen mukanaan tuomaa autonomiaa korostava vertikaalinen asiantuntijuus (Aaltonen ym., 2000) on antamassa tilaa horisontaaliselle asiantuntijuudelle, missä valta ja mahdollisuudet ovat tietyllä tavalla jaettua ja kaikkien osapuolten omistuksessa (Laitila, 2004). Tällaisessa ajattelussa asiantuntemus ei ole asiantuntijoiden yksinoikeus, vaan asiantuntemus on suhteellista, ja se on jakautunut eri asioissa eri henkilöille. Viestinnällisesti dialogi on keskiössä yksisuuntaisen viestinnän tai käskyketjuperiaatteen sijaan. Organisaation ja viestinnän suhde muuttuu tavallaan päälaelleen. Ihmiset organisoituvat ratkoakseen ongelmia. Tässä he tarvitsevat viestintää.

Asiakkaiden tarpeiden merkittävä poikkeaminen viranomaisten arvomaailmasta antaa viitteitä siihen, että asiakkaat olisi tulevaisuudessa syytä saada entistä vahvemmin mukaan palveluiden kehittämiseen. Nykyisin puhutaan paljon asiakaskeskeisyydestä, asiakaslähtöisyydestä ja asiakastyytyvyydestä. Käsitteet tekevät vahvasti tuloa myös sosiaali- ja terveyspalveluihin. Kuntien organisaatiota uudistetaan tunnistamalla asiakasprosesseja asettaen tavoitteeksi tyydyttää asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin. Palvelun vuorovaikutusorientaationa voi olla asiantuntijalähtöisyys, asiakaskeskeisyys tai dialogisuus. Perinteisesti neuvontaa on leimannut asiantuntijalähtöisyys, jossa lähtökohtana on asiantuntijan tieto ja sen siirtäminen asiakkaalle.

Asiantuntijalähtöinen orientaatio perustuu oletukseen siitä, että tieto saa aikaan muutoksen ihmisen arvoissa, asenteissa tai käyttäytymisessä. Asiakaskeskeisyydellä puolestaan tarkoitetaan sellaista hoitoa tai palvelua, jossa potilas on itse mukana vaikuttamassa hoidon suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa (Lorenczi, 1991; Jones & Meleis, 1993; Lindströmin, 1995). Asiakaskeskeisessä orientaatiossa lähdetään siitä, että ihmiset ovat oman elämänsä parhaita asiantuntijoita (kokemusasiantuntijoita) ja asiakkaan ja ammattilaisen näkemykset ovat tasa-arvoisia. Potilas- ja asiakaslähtöisessä toiminnassa korostetaan yksilön ja asiantuntijan yhteistoiminnallista suhdetta hoito- tai palveluprosessin aikana (Janhonen, 1999; Malloch ym., 2000). Näin määritellen potilas ja hänen läheisensä ovat hoidon keskipisteenä, ja hoitaminen perustuu yhteistyöhön (Aaltonen ym., 2000; Vuokila-Oikkonen, 2002). Vuokila-Oikkosen mukaan juuri potilaan/asiakkaan ja tämän läheisten mukana olo on aktiivista hoito- tai palveluprosessiin osallistumista varsinkin jos heille itselleen tärkeät teemat ovat niitä jotka ohjaavat yhteistoiminnallista keskustelua. Ymmärrys perustuu tasa-arvoiseen tiedon vaihtoon, jossa asiakas tuottaa tietoa elämäntilanteestaan ja ammattilainen tietoon ja kokemukseen perustuvia näkemyksiä. Dialoginen orientaatio korostaa neuvontaa oppimisprosessina, jossa tärkeää on kuulluksi tuleminen ja kuuntelemisen taito. Ammattilaisen rooli muuttuu asiakaslähtöisen orientaation myötä aktiivisemmaksi, sillä sekä ammattilaiset, että asiakas kuuntelevat ja tulevat kuulluiksi.

Kuntaliitto on ottanut asiakaslähtöisyyden yhdeksi kehittämistavoitteeksi ja kunnissa on toteutettu koko joukko toimenpiteitä, joilla on eri tavoin lisätty asiakkaiden osallisuutta sosiaali- ja terveyspalvelujen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Larjovuori ym., 2011; Larjovuori ym., 2012). Silti voidaan kysyä miten hyvin asiakaskeskeinen tai ylipäänsä

osallistava kehittämisajattelu sopii nykyiseen kunnalliseen toimintakulttuuriin, jossa hyvinvointipalveluja tarkastellaan pikemminkin kuluerinä kuin investointeina (ihmiseen)? Tosiasiassa sosiaali- ja terveystalouden käyttäjillä tai asiakkailla ei ole nykyjärjestelmässä vahvaa tai aktiivista roolia suhteessa palvelun tuottajaan. (Kettunen & Möttönen, 2011). Hyvinvointipalveluja suunniteltaessa on lähtökohtaisesti huomioitava se, että vaikka keskeiset päätökset ja suunnitelmat tehdään kaukana asiakasrapinnasta, niin asiakkaat kiinnittyvät kuntaan ja sen tuottamiin palveluihin emotionaaliselta ja arvoraationaaliselta perustalta.

Lähteet

- Aaltonen, J., Koffert, T., Ahonen, J., & Lehtinen, V. (2000). Skitsofrenian tarpeenmukainen hoito on ryhmätyötä. Helsinki: Stakes, Raportteja, 257.
- Engeström, Y. (1992). Interactive expertise. Studies in distributed working intelligence. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education, Research Bulletin, 83.
- Engeström, Y. (1995). Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia, haasteita. Helsinki: Edita.
- Helin, H. & Möttönen, S. (2012). Kohti aurinkoista tulevaisuutta. Suurten kaupunkien strategiat. Helsingin kaupunki, Tutkimuskatsauksia nro. 2.
- Hintikka, S. (2006). ”Tehkää hipaisemalla” Sosiaalityöntekijöiden käsityksiä sosiaalityöntekijöiden ja johdon välisestä vuorovaikutuksesta. Pro gradu tutkielma, Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos, Tampereen yliopisto.
- Janhonen, S. (1999). Potilaslähtöinen hoito. Teoksessa: S. Janhonen, I. Lepola, M. Nikkonen & M. Toljamo (toim.), Suomalainen hoitotiede uudelle vuosituhatvälle. Professori Maija Hentisen juhla- ja kirjuri. Oulu: Oulun yliopiston hoitotieteen ja terveyshallinnon laitoksen julkaisuja 2, 27–35.
- Jones, M. S. & Meleis, A. I. (1993). Health is empowerment. *Advances in Nursing Science*, 15, 1–14.
- Kettunen, P. & Möttönen, S. (2011). Asiakkuuden rajat ja mahdollisuudet sosiaali- ja terveystalve- luissa, 57–68. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Viitattu 9.10.2014.
- Laitila, A. (2004). Dimensions of expertise in family therapeutic process. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 247.
- Larjovuori, R.-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M.-L. (2011). Asiakasfoorumi kunnallisen palvelun kehittäjinä – tapauksena Pirkkalan kunnan perusturvapalvelut. Hallinnon tutkimus 2011, 3.
- Larjovuori, R.-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., & Manka, M.-L. (2012). Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Launis, K. (1997). Moniammatillisuus ja rajojen ylitykset asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.), Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 122–133.
- Lindström, U. (1995). Ensamhetskänslan sviker inte. En kvalitativ studie rörande patienters upplevelser av vårdkultur och vårdrelation på psykiatrisk sjukhus. Vaasa: Åbo Akademi, Institutionen för vårdvetenskap.
- Lähdesmäki, K. (2011). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Teoksessa E. Hyyryläinen & O.-P. Viinamäki Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia 238. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Lorencz, B. (1991). Becoming ordinary: Leaving the psychiatric hospital. Teoksessa J. M. Morse & J. L. Johnson (toim.), The illness experience. Dimensions of suffering. Newbury Park, CA: Sage.
- Malloch, K., Sluyter, D., & Moore, N. (2000). Relationship-centered care: Achieving true value in healthcare. *Journal of Nursing Administration*, 30, 379–385.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. (2005). Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä, PS-kustannus.

- Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P., & Varila, J. (2005). Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Teoksessa V. Niiranen & J. Stenvall & I. Lumijärvi (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Keuruu: PS-kustannus, 11-48.
- Osborne, S. (2010). Introduction. The (new) public governance: a suitable case for treatment? Teoksessa S. P. Osborne. (ed.) The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance, 1-16
- Peltonen T. (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu,.
- Vartola, J. (2005). Byrokratia modernin hallinnan muotona. <http://www.uta.fi/jkk/opiskelijaksi/valintakoemateriaaliHALL/1-VK-2013-Vartola.pdf>. Viitattu 5.10.2014.
- Weber, M. (1978). Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology. University of California Press, Berkeley.
- Vuokila-Oikkonen, P. (2002). Akuutin psykiatrisen osastohoidon yhteistyöneuvottelun keskustelussa rakentuvat kertomukset. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis, Medica, D 704.

4.3 Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla

Merja Sankelo, Johanna Heikkilä

Tässä artikkelissa tarkastelemme johtamista ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista kirjallisuuden ja kahden toimintatutkimuksen sekä surveyn aineistojen pohjalta. Tarkastelun kohteena on mm. osallistuvan innovaatiotoiminnan yhteys ja toteutuminen jaetun johtajuuden, älykkään organisaation, muutoksen hallinnan ja vuorovaikutuksen kontekstissa. Lisäksi käsittelemme osallistuvan innovaatiotoiminnan haasteita Osuva-tutkimustulosten näkökulmasta ja tuomme esille suosituksia koken johtamiskoulutusta tulevaisuudessa.

4.3.1 Johtamisen merkitys innovaatiotoiminnalle

Johtamisen ja organisaation toiminnan tulisi korostaa innovaatioiden syntymistä ja niiden merkitystä menestykselliselle toiminnalle. Tämä on haaste tämän päivän johtamiselle sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Johto ja henkilöstö ovat sisäistäneet innovaatiotoiminnan merkityksen kun he kokevat olevansa luovia ihmisiä, joille uusien ideoiden synnyttäminen ja hyödyntäminen sekä jatkuva uusiutuminen ovat keskeinen osa työtä ja itsestänselvyyttä (Seec, 2008). Innovatiiviselle organisaatiokulttuurille on tyypillistä mm. matala hierarkia, vähäinen byrokratia, osallistava päätöksenteko, avoimuus, vähäinen kontrolli, vapaus, yhteistyö, hyvä joukkue henki, joustavuus, runsas vuoropuhelu johdon ja henkilökunnan välillä, aito ideoiden kuuntelu, käsittely ja toteutus. Keskeistä on myös innovaatiotoiminnan riittävä resursointi, riskinotto kyky, epäonnistumisen hyväksyminen, rohkeisuus, kannustus sekä palkitseminen hyvistä tuotetuista uusista ideoista. Työntekijöiltä tämä edellyttää positiivista asennetta innovaatiotoimintaa kohtaan, yrittäjähenkisyyttä, halua ylittää itsensä sekä luottamusta ja sitoutumista organisaatioon, sen visioon ja tavoitteisiin (Seec, 2008).

Innovatiivisiksi organisaatioiksi voidaan kutsua sellaisia yrityksiä ja julkisia organisaatioita, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana tuottaneet uuden tai merkittävästi parannellun tuotteen tai palvelun tavalla, johon yhdistyy henkilöstön kokemaa innostusta, tarmokkuutta ja tyytyväisyyttä työtään kohtaan (työn imu). Nämä tunnusmerkit täyttää tällä hetkellä maamme yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista vain noin neljännes. Eniten innovatiivisia organisaatioita on tietointensiivisessä teollisuudessa. Innovatiivisille organisaatioille ominaisia piirteitä ovat tiimien aktiivinen rooli uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä, aktiivinen verkostoituminen ulospäin sekä henkilöstön hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä. (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstad & Heikkilä, 2014)

Johtaminen ja organisaation rakenteet ovat vahvasti yhteydessä innovaatioiden tuottamiseen ja siihen liittyvään luovuuteen (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). Ne voivat joko edistää tai estää luovuuden ja innovatiivisuuden syntyä työyhteisössä (Alasoini, Ramstad & Rouhiainen, 2005). Tekijät, jotka vaikuttavat innovaatiotoimintaan, voidaan

jakaa mm. yksilöllisiin, ympäristö- ja organisaatiotekijöihin (Valencia, Valle & Jimenez, 2010). Organisaatiotekijöiden osalta innovaatiotoimintaan ovat yhteydessä mm. organisaatiomalli ja rakenteet, organisaatiokulttuuri, työilmapiiri, johtamisen tavat ja käytänteet sekä työhyvinvointi (Sankelo, 2013). Estäviä tekijöitä ovat aikaisempien tutkimusten mukaan mm. hierarkkinen työkulttuuri, puutteet luottamuksessa, avoimuudessa, koulutuksessa ja ohjauksessa, huono epäonnistumisen sietokyky ja syyttelykulttuuri (Farrel, 2000; Keskin, 2006; Hernandez-Mogollon, Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro & Leal-Millan, 2010). Merkittäviä seikkoja ovat myös uudistumisesta ja kehittämistyöstä vastaavien esimiesten ja johtajien kyvykkyys ja sitoutuminen, uudistamistyössä tarvittavan rahoituksen turvaaminen sekä koko organisaation virittäminen uudistamistyön tueksi (Lazonick, 2005).

Johtamistyylien osalta on todettu, että transformatiivisella johtamisella on positiivinen yhteys innovaatiotoimintaan (Kahai, Sosik & Avolio, 2003; Shin & Zhou, 2003). Transformatiivisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtamistyössä pidetään keskeisenä henkilöstön osallistamista ja sen tunnetilojen ymmärtämistä. Johtajan voiman lähteenä on oma persoona ja pätevyys eikä niinkään arvo ja asema. Transformatiivinen johtajuus saa henkilöstön etsimään motivaatiota ja kannustaa ylittämään omat suoritusasetukset. Transformatiivinen johtaja visioi, haastaa ja osallistaa. Työnteko itsessään palkitsee ja vahvistaa itseohjautuvuutta.

Johtamiskäytäntöjä on tutkittu asiantuntijaorganisaatioissa ja löydetty mm. 13 innovaatiotoimintaa tukevaa johtamiskäytäntöä: vision ja tavoitteiden olemassaolo innovaatiotoiminnalle, roolimallina oleminen, innovaatioiden intellektuaalinen stimulointi, avoimen ja innostavan vuorovaikutuksen ylläpitäminen, työntekijöiden konsultointi ja tiedottaminen, delegointi ja autonomia, haasteellisten tehtävien antaminen ja osaamisen huomiointi siinä, ystävällisyys, resurssien antaminen innovaatio- toimintaan, palautteen antaminen ideoista, ideoiden arvostus ja palkitseminen sekä innovaatiotoiminnan seuranta (de Jong & Den Hartog, 2007).

4.3.2 Jaetun johtajuuden mahdollisuudet innovaatiotoiminnassa

Organisaatioiden innovatiivisuus on yhteisöllistä. Vaikka uudet ideat ja näkemykset syntyisivätkin alun perin yksittäisten henkilöiden tai tiimien voimin, edellyttää niiden toteuttaminen arvoa luovina innovaatioina laajaa yhteistyötä ja sitoutumista läpi koko organisaation. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia omasta vastuustaan ideoiden tuottajina (Hoyrup, Bonnafous-Boucher, Hasse & Moller, 2012). Valta ja vastuu niin kehittämisessä kuin vakiintuneessa toiminnassa on jakautunut maamme työpaikoilla edelleen hierarkkisesti huolimatta itseohjautuvan tiimityön yleistymisestä ja yleisestä osaamistason noususta. Hierarkkinen johtamiskulttuuri ja vastuun keskittyminen esimiehille näkyy mm. esimiesten suurempana stressinä työntekijäasemassa oleviin verrattuna ja heidän heikompana työhön sitoutumisena (MEADOW-tutkimus, Alasoini ym., 2014), mikä puolestaan heikentää esimiesten halua ja mahdollisuuksia kannustaa ja innostaa henkilöstöään aktiiviseen innovaatiotoimintaan.

Jaettua johtajuutta voidaan hahmottaa kahdesta näkökulmasta joko johtajan tehtävän ja vastuiden jakamisena tai yhteisen tekemisen prosessina (Ropo, 2005). Lähestymme

tässä ilmiötä nimenomaan tuosta jälkimmäisestä näkökulmasta käsin. Erikssonin (2006) mukaan jaetun johtajuuden tavoitteena on yhdessä oppiminen ja ainutlaatuisten erinomaisten ideoiden aikaan saaminen. Hän tunnistaa jaetulla johtajuudella olevan tarttumapintoja ”Communities of Practice” –käsitteeseen ja oppivan organisaation näkemyksiin. Yhteisen tekemisen prosessissa kohdataan jokainen työyhteisössä, kuunnellaan ja kerrotaan siitä, minkälaisia tulkintoja itsellä ja muilla on työyhteisön arjen sujumisesta. Jaettu johtajuus vaatii koko työyhteisöltä sitoutumista ja halua vallan sekä vastuun kantamiseen yhdessä. (Ropo, 2005.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa oman haasteensa jaetulle johtajuudelle asettaa henkilöstön erityinen asiantuntijuus omalla alallaan. Johtajien on pakko kuunnella asiantuntijoiden näkemyksiä sillä johdettavat ilmiöt ja näyttöön perustuvat ratkaisut perustuvat henkilöstön erityisasiantuntijuudelle.

Myös Osuva-tutkimusten perusteella (TT1, TT4 ja survey) voidaan todeta, että johtamisen toteutus ja organisointi sosiaali- ja terveysalalla on edelleen lähempänä hierarkkista kuin jaettua johtajuutta. Toimintatutkimuksissa nousi kuitenkin esille, että kun johtamista kehitetään tietoisesti horisontaalisempaan suuntaan, on mahdollisuus saavuttaa ainakin ituja jaetusta johtamisesta. Johtamisen hierarkkisuus saattaa johtua myös siitä, että innovaatiotoiminnan merkitys tiedostettiin vielä heikosti osaksi johtajan tai esimiehen päivittäistä työtä ja toimintaa. Jaetussa johtajuudessa esimiehen tulisi olla enemmänkin keskustelukumppani kuin tiukasti vallan ohjaksia hallussaan pitävä, vastuuta jakamaton byrokraatti. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutuksessa ja innovaatiotoimintaa koskevassa tutkimuksessa tulisi tulevaisuudessa keskittyä mm. siihen, miten johtamista ja työrooleja voidaan kehittää enemmän jaetun johtamisen suuntaan.

4.3.3 Älykäs organisaatio innovaatioiden edistäjänä

Organisaatioiden älykkyyttä ei ole olemassa ilman niissä toimivien ihmisten älykkyyttä. Älykkyys syntyy organisaatioissa kollektiivisesti ja yksilöllisesti. Älykkyys mahdollistaa uuden oppimisen, joten älykäs organisaatio on samalla myös oppiva organisaatio. Organisaatioiden älykkyys liittyy niiden tapaan hahmottaa toimintaympäristöään ja tulevaisuuttaan. Älykkäät organisaatiot menestyvät muita paremmin. Ne sopeutuvat muuttuviin toimintaympäristöihin ja niillä on kyky vaikuttaa. Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan älykkyyttä, koska niiden tehtävät ovat vaativia ja merkityksellisiä. Älykäs organisaatio on notkea, tulevaisuuteen suuntautuva, muutoskykyinen, nopea uudistumaan ja luova. Johtamisfilosofia on dynaaminen ja reflektiivinen. Organisaatiokulttuuri on avoin, avarakatseinen, kumppanuutta korostava, innostava, virheitä tunnistava ja uutta oppiva, valintoihin kykenevä, edistysellinen ja erinomaisuuteen tähtäävä. Älykäs organisaatio selviää hyvin paineista ja muutoksista. Älykkään organisaation vastakohtana on tyhmä organisaatio, joka on luonteeltaan hierarkkisen organisaation kaltainen. (Virtanen & Stenvall, 2014)

Älykäs organisaatio on tieto-organisaatio, joka yhdistää toiminnassaan ymmärryksen, tiedon luomisen ja päätöksenteon. Sillä on systemaattisia menetelmiä kerätä, analysoida ja hyödyntää tietoa ja se hyödyntää tietoteknisiä mahdollisuuksia tiedon keräämisessä,

jäsentämisessä, tulkitsemisessa ja jakamisessa. Älykkäässä organisaatiossa kyetään ylitämään tiedon ja tekemisen välinen kuilu eli pystytään muuttamaan tietoa käytännön toiminnaksi. Organisaatioissa toimivien yksilöiden älykkyys voidaan jakaa tieteelliseen tietoon, kokemukseen ja luovuuteen. Älykäs organisaatio osaa antaa tilaa yksilöille ja ryhmille oman luovuuden ja asiantuntemuksen käyttämiseen mahdollisimman monipuolisesti organisaation tavoitteiden hyväksi. Johtamisessa tämä tarkoittaa kannustamista, motivointia ja innostamista. (Virtanen & Stenvall, 2014) Älykäs organisaatio on erinomaisen sopiva alusta monimuotoiselle innovaatiotoiminnalle ja myös sen mahdollistaja.

Osuva-tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat vielä kuitenkin melko kaukana älykkään organisaation ihanteesta. Johtamisessa ei riittävästi kiinnitetä huomiota henkilöstön osaamiseen eikä sen tietoiseen hyödyntämiseen organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti. Ennakoiva suhtautuminen tulevaisuuden muutoksiin ei ole vielä johtamisen todellisuutta; organisaatiot elävät enemmänkin nykyhetkessä vaikka muutoksiin sinänsä suhtaudutaan avarakatseisesti. Älykkyys muutosten hallinnassa on vielä vähäistä. Johtamisen hierarkkisuus vie sijaa kumppanuudelta, joka älykkäässä organisaatiossa on tärkeää. Tilaa kyllä annettiin työntekijöille sillä tavoin, että he saivat vapaasti esittää työtä koskevia ideoita, mutta kannustus, motivointi ja innostaminen tähän olivat vielä liian vähäistä. Myös tietoteknisten mahdollisuuksien käyttäminen innovaatiotoimintaa koskevan tiedon keräämisessä, analysoinnissa ja hyödyntämisessä puuttui Osuva-tutkimuksen alussa vielä kokonaan sosiaali- ja terveysalalta, mutta edistystä ja muutosta parempaan tapahtui toimintatutkimusten yhteydessä. Mm. toimintatutkimuksessa neljä (TT4) Jyväskylän perusturvapalvelut hyödynsi kehittämisspilotin palautteen välittömästi ja loi syksyllä 2013 henkilöstölle ideakilpailun, jossa henkilöstö voi intranetissä olevalla sähköisellä lomakkeella jättää kehittämisideoita johdon käsittelyyn nimellä tai anonyymisti. Ideoiden käsittelylle on suunniteltu käsittelymekanismi sekä säännöllinen palkitseminen jopa 1500 euroon asti. Toimintatutkimuksessa yksi (TT1) palkitsemista parannettiin ottamalla käyttöön ”vuoden innovaattori” -palkinto loppusyksyllä 2012 eli vajaa vuoden kuluttua kehittämistoiminnan aloituksesta. Nämä edistysaskeleet kertovat siitä, että tiedouden lisäämisellä ja tavoitteisella kehittämistoiminnalla voidaan käytäntöjä muuttaa myös vielä byrokraattisesti johdetussa terveydenhuollossa.

4.3.4 Innovaatiotoiminnan johtaminen muutostilanteissa

Suomalaiset ovat varsin muutosmyönteisiä ja sitoutuneita oman työpaikkansa kehittämiseen (Alasoini ym., 2014). Muutoskielteisyyttä synnyttää huonosti johdetut muutokset. Tämä tuli esille myös Osuvan toimintatutkimus ykkösessä (TT1). Tekijät, joihin kohdistettiin muutosten yhteydessä kritiikkiä, koskivat muutosten useutta, niiden valmistelua, toteutusta sekä tiedottamista. Muutokset aiheuttivat epävarmuutta ja kun niitä oli jatkuvasti, kokivat työntekijät, että johto oli vastuussa tilanteesta. Koska johto salli usein toistuvat muutokset, tästä seurasi luottamuspula työntekijöiden ja johdon välillä. Muutokset oli valmisteltu huonosti ja muutoksia koskeva yhteinen keskustelu oli ollut luonteeltaan turhauttavaa ja sekavaa. Muutosten tarpeellisuus oli heikosti

perusteltu ja muutoksia koskeva tiedotus oli ollut epäselvää ja riittämätöntä. Huonosti johdetut muutostilanteet aiheuttivat fyysistä ja henkistä oireilua henkilökunnassa. Eräs henkilökuntaan kuuluva erikoissairaanhoidon psykiatrisella tulosalueella kuvasi tuntemuksiaan muutosten yhteydessä seuraavasti ”Viime syksy oli raskasta aikaa ja aiheutti epävarmuutta, pahaa oloa, katkeruutta, pelkoa, vihaa, luopumista, surua ja unihäiriöitä”.

Muutoksiin sisältyy jo sinänsä uudistuksia ja niiden yhteydessä saattaa syntyä myös innovaatioita palvelemaan uudistuneita toiminta- ja palvelurakenteita. Osuva-tutkimuksessa (TT1) kuitenkin todettiin, että työntekijä- ja asiakaslähtöisten uusien ideoiden syntyminen edellyttää pääsääntöisesti sitä, että suuria muutoksia ei ole käynnissä, vaan työntekijät saavat rauhassa keskittyä päivittäisiin työtehtäviinsä. Seesteisessä työtilanteessa syntyy parhaiten uusia töitä, sen toteuttamistapoja ja potilashoitoa koskevia uudistusideoita. Muutoksissa keskitytään työntekijöiden näkökulmasta lähinnä niistä selviytymiseen ja energiaa ei enää riitä perustyötä koskevaan kehittämiseen. Tämän ovat todenneet myös muut tutkijat. Syiksi on mainittu mm. työntekijöiden kokema ahdistus, aikaresurssien tiukkuus ja osaamisen vajaakäyttö muutosten yhteydessä (Virtanen & Stenvall, 2014).

Muutosten aikana tulisi olla aidosti tilaa uudelleen kehittämiselle, ideoinnille ja toisin ajattelemiselle. Parhaimmillaan muutoksilla vahvistetaan luovien taitojen kehittymistä ja parannetaan tehtävämotivaatiota. Koska muutokset ovat usein välttämättömiä organisaatioiden kehittymiselle, tulisi johtajien tietoisesti parantaa taitojaan muutospäätösten osalta. Muutosta on mahdollista ymmärtää kysymällä ensin mitä johdetaan, miten johdetaan ja millä tavalla muutosta viedään eteenpäin. Organisaation tulisi tiedostaa muutoksen tarpeellisuus, käydä läpi muutokseen johtaneita syitä ja keskustella siitä, miten muutos toteutetaan ja miten siihen pitää varautua (Virtanen & Stenvall, 2014). Yksittäiset työntekijät ja toimijat kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavoin oman taustansa ja elämäntilanteensa mukaisesti (Juuti & Virtanen, 2009). Tämä todettiin myös Osuva-tutkimuksessa. Erinomainen onnistunut esimerkki muutoksen johtamisesta saatiin toimintatutkimuksen neljä (TT4) kehittämisspilotissa, jossa kotihoidon esimiehet työstivät uudet yhteiset periaatteet arjen toimintakäytäntöihin. Hyvin johdettu muutosprosessi ei siis halvaannuta organisaation perustyötä vaan voi uudistaa sitä.

4.3.5 Vuorovaikutuksesta voimaa innovaatioille

Innovatiivisissa organisaatioissa toimijat hakeutuvat toistensa seuraan, jakavat ideoita ja kehittävät tällä tavoin toimintaansa. Vuorovaikutuksen merkityksestä puhuttaessa on käytetty sosiaalisen pääoman käsitettä, jolla tarkoitetaan aineetonta varantoa, joka tuottaa yhteisölle ja siihen kuuluville yksilöille hyödykkeitä, kuten kykyä saavuttaa tavoitteita tai kehittyä ammatillisesti. Sosiaalisessa pääomassa erotetaan rakenteellinen ja kulttuurinen ulottuvuus (Ruuskanen, 2001). Rakenteellinen ulottuvuus kertoo siitä, kuinka tiiviissä vuorovaikutuksessa toimijat ovat keskenään: esimerkiksi runsas epävirallinen vuorovaikutus ja organisaation työntekijöiden keskinäisten keskustelujen määrä ovat esimerkkejä sosiaalisesta pääomasta. Kulttuurinen ulottuvuus kertoo puo-

lestaan vuorovaikutuksen laadusta. Kulttuurisen ulottuvuuden vahvuus näkyy mm. luottamuksen olemassaolona työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka puolestaan saa aikaan halun tehdä työtä yhteisten tavoitteiden hyväksi. Myös oppiminen kytkeytyy vahvasti vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen ja innovaatiokyvykkyyden yhteys on vahva; toimivassa vuorovaikutuksessa jaetaan ja testataan ideoita sekä pohditaan kehittämismahdollisuuksia (McLean, 2005). Vuorovaikutuksen merkitys organisaatioiden toiminnassa kasvaa koko ajan, koska organisaatioiden kohtaamat ongelmat ovat yhä monimutkaisempia ja kehittämistarpeet ovat yhä monimuotoisempia. Niiden käsitteilyssä tarvitaan useita näkökulmia, joiden esilletulon vain vuorovaikutus voi mahdollistaa (Virtanen & Stenvall, 2014).

Työntekijän asemassa olevien tarve vaikuttaa ja osallistua työyhteisön yhteisten asioiden hoitoon ja kehittämiseen lisää vuorovaikutuksen merkitystä yrityksissä ja organisaatioissa. Myös Osuva-tutkimuksessa (TT1) todettiin, että vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä työyksiköissä pystyttiin nostamaan esille aiemmin vaiettuja kehittämistarpeita ja niihin tartuttiin ripeästi ja lähdettiin etsimään uusia toimintamalleja vanhojen tilalle. On selvää, että innovaatioiden syntymiseen tarvitaan runsasta ja säännöllisesti toistuvaa vuorovaikutusta sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Esimiehet ovat avainasemassa, kun työyhteisössä suunnitellaan minkälaisia säännöllisiä keskustelufoorumeita siellä tarvitaan. Näin toiminta ei polje paikallaan ja työntekijöillä on mahdollisuus ilman viiveitä tuoda esille ideoitaan työn, toiminnan, hoidon ja palvelujen kehittämiseksi.

4.3.6 Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen haasteet

Osuva-hankkeessa toteutetut tutkimukset (TT1, TT4, survey) nostivat esille, että innovaatiotoimintaa ei ole vielä kunnolla huomioitu sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, josta johtuen on helppo ymmärtää, että alan toiminta ja tarjolla olevat palvelut ovat kehittyneet hitaasti maassamme. Tarkastelemme tässä nyt haasteita, joita tutkimusprojektimme aikana havaittiin ja jotka alan esimies- ja johtotehtävissä olevien tulisi huomioida työssään.

Näyttää siltä, että uusien ideoiden tuottaminen sosiaali- ja terveysalalla on tällä hetkellä varsin sattumanvaraista toimintaa myönteisistä asenteista huolimatta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että innovaatioprosessin hallinta on kokonaisuudessaan heikkoa, joka kertoo juuri siitä, että alan esimies- ja johtotehtävissä toimivat eivät ole sisäistäneet, että innovaatiotoiminnan johtamisen tulisi olla osa heidän päivittäistä johtamistyötään. Alalta puuttuvat selkeät sovitut menettelytavat innovaatioprosessin eri vaiheille (Sankelo & Piippo, 2013). Ideoita tuodaan esille lähinnä epävirallisten kahvipöytäkeskustelujen yhteydessä ja niiden toteutuminen on idean keksijän oman innostuksen ja työpanoksen varassa. Olisi tärkeää yhteisesti sopia kuinka uudet ideat tuodaan esille, miten ne priorisoidaan, milloin ja minkälaisilla foorumeilla niistä keskustellaan ja ketkä keskusteluun osallistuvat. Erityisen tärkeää ja Osuva-hankkeen tulosten perusteella myös merkityksellistä on luoda työyhteisöihin uudenlaisia vuorovaikutusta lisääviä foorumeita, jotka mahdollistavat

kehittämistarpeista ja uusista ideoista keskustelun. Keskeistä on keskustelufoorumien kytkeminen työpaikan päätöksentekoprosessiin niin, että myös ideoihin ”tarttuminen” ja toteuttaminen mahdollistuu. Organisaatioiden tulisi ideoinnissa hyödyntää nykyistä enemmän erilaisia ideoiden tuottamistapoja ja menetelmiä esimerkiksi erilaisia ideointityöpajoja ja sähköisiä foorumeita. Esille tuodut ideat tulisi myös laittaa jollakin tavoin talteen, etteivät ne pääse unohtumaan jos niitä ei voida välittömästi toteuttaa.

Tällä hetkellä ideoiden tuottamista ja niiden eteenpäin työstämistä ei resursoida sosiaali- ja terveysalalla mitenkään vaan innovointi tapahtui vapaaehtoisuuden pohjalta ja oman perustyön ohessa. Yritysmailmassa investoidaan kehittämisprosesseihin myös taloudellisesti ja ajallisesti. Tästä tulisi julkistenkin organisaatioiden ottaa mallia omaan toimintaansa. Toiminnan tietoinen uudistaminen on yksi tärkeä osa sosiaali- ja terveysalan kehittymistä ja siksi sille tulisi varata omat resurssit.

Esimiesten tulisi jämäkämmin tarttua esitettyihin uusiin ideoihin ja keskustella idean esittäjän kanssa sen eteenpäin viemisestä. Tällä hetkellä tilanne on sellainen, että jos hoitohenkilöstön edustaja keksii jotain uutta, niin hän joutuu sen myös itse ja melko yksin toteuttamaan. Tutkimustulosten perusteella työntekijät kuitenkin odottavat, että esimieskin ottaa vastuuta ideoiden viemisestä toteutuksen tasolle. Myös tukea, rohkaisua ja innostamista innovointiin odotetaan esimiehiltä enemmän. Työtoverit ovat innokkaammin mukana ideoiden eteenpäin viemisessä kuin esimiehet tällä hetkellä. Esimiesten tulisi myös antaa palautetta suunnittelu- ja toteutusprosessin aikana ideaa eteenpäin työstäville. Näin hänelle tulee tunne, että hänen ideansa on tärkeä ja sen etenemisestä ollaan kiinnostuneita.

Tulosten perusteella voidaan tehdä myös johtopäätös, että kaikki sosiaali- ja terveysalan työntekijät eivät vielä tiedosta omaa vastuutaan ideointi- ja uudistustyöhön osallistumisesta, vaan se nähdään vapaaehtoisena. Työyhteisöissä on tyypillisesti muutamia luoviksi havaittuja henkilöitä, jotka kehittelevät uusia ratkaisuja työhön ja asiakaspalveluun. Muut antavat heidän työlleen tukea. Esimiesten tehtävä olisi kuitenkin luoda kulttuuri, jossa kaikki vastuutetaan osallistumaan toiminnan ja palvelujen uudistamiseen. Asiakas- ja potilasrajapinnassa työskentelevät tietävät parhaiten miten toimintaa voisi parantaa ja kehittää, minkälaiset teknologiat ja apuvälineet voisivat heidän työtään helpottaa ja minkälaiset ratkaisut palvelevat parhaiten potilaita, asiakkaita ja heidän omaisiaan. Tällä hetkellä toteutuneet innovaatiot ovat pieniä arjen työtä koskevia parannuksia ja uudistuksia, jotka kuitenkin tuovat lisäarvoa ja hyötyä toiminnalle. Oikeanlaisella johtamisella työntekijälähtöiset innovaatiot voisivat olla myös nykyistä laajempia ja merkityksellisempiä uudistuksia jos työntekijöitä innostettaisiin ja rohkaistaisiin nykyistä enemmän tämän kaltaiseen pohdintaan ja toimintaan.

Työskentely- ja ideointirauhan turvaaminen on osa esimiestyötä. On tärkeää ymmärtää, että rakenteellisten muutosten yhteydessä henkilöstön voimavaroja kuluu paljon itse muutoksesta selviytymiseen. Energiaa ja kiinnostusta riittää normaalia vähemmän asiakastyötä koskevien uudistusten pohdintaan ja tuottamiseen. Työrauhan turvaaminen, aikana jolloin edetään muutoksesta toisen, saattaa olla varsin visainen tehtävä.

Palkitseminen osoittautui lähes täysin puuttuvaksi toiminnoksi sosiaali- ja terveysalan

organisaatioissa Osuva-hankkeen alussa. Projektin aikana mm. toimintatutkimuksissa yksi ja neljä tapahtui kuitenkin tässä asiassa edistymistä kun kohdeorganisaatioihin luotiin uusia käytänteitä palkitsemista varten. Ideoista ja kehittämistoiminnasta palkitsemiin tulisi johtamisessa kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa. Palkitsemistavoista olisi hyvä keskustella henkilökunnan kanssa, jotta ne olisivat työntekijöiden odotuksia ja tarpeita vastaavia ja täyttäisivät sen tehtävän, joka niille on asetettu. Perimmäinen ajatus palkitsemisessa on tietenkin innostaa sen saajaa jatkamaan hyvää työtään myös tulevaisuudessa.

4.3.7 Innovaatiotoiminnan johtaminen ja alan koulutus

Yliopistojen eri koulutusohjelmissa on tieteenalakohtaisesti johtamiskoulutusta mm. yhteiskunta-, sosiaali-, terveys- ja hoitotieteessä, joka pätevoittää johtajan tehtäviin sosiaalityössä, perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa edellyttäen, että henkilöllä on myös lakiin perustuva terveydenhuollon ja sosiaalihuollon alan ammattillinen pätevyys. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajaksi voi kouluttautua ammattikorkeakouluissa suorittamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon moniammatillisessa ryhmässä (Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma). Edellä mainittujen koulutusten osaamistavoitteissa on jo nyt kuvattu toiminnan ja palvelujen kehittämisen osaaminen, mutta vaikuttaa siltä, ettei niissä riittävästi painotu innovaatiotoiminnan ja sen johtamisen osaamisen kompetenssit. Sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä rakenteiden kehittäminen ja innovaatiotoiminta haastaa tulevaisuuden johtajat ja esimiehet nimenomaan moniammatilliseen ja verkostomaiseen yhteistoimintaan, joka tulisi huomioida korkeakoulujen osaamistavoitteita laadittaessa.

Tulevien sosiaali- ja terveysalan johtajien tulisi ymmärtää strategisten tavoitteiden asettamisen välttämättömyys kehittämistyölle ja niistä kiinni pitämisen tärkeys. Heidän tulisi tiedostaa työntekijä- ja asiakaslähtöisyyden keskeisyys kun toimintoja ja palveluja halutaan uudistaa. Kysymyksessä on hajautetun johtamismallin sisäistäminen. Tässä mallissa jokainen tietää mitä päämäärää kohti organisaatiota halutaan kehittää ja viedä. Johtajat ja esimiehet ohjaavat innovaatioprosessien kulkua valittuun suuntaan antamalla resursseja, tukea ja rohkaisua sekä palautetta innovaatiotoimintaan osallistuville. Työyhteisöihin on myös tärkeää luoda rakenteita, jotka mahdollistavat kehittämistarpeista ja uusista ideoista keskustelun sekä niiden jatkotyöstämisen sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa. Tulevaisuuden johtajat tarvitsevat tietoa ”hallitun innovaatioprosessin” mahdollistamisesta osana arkityötä sekä tietoa tekijöistä, jotka edistävät innovaatiotoiminnan toteutusta. Myös muutosten toteuttamista koskevaa tietoutta tarvitaan. Lisäksi johtamiskoulutuksen uudistamisessa tulisi huomioida tavat, joiden avulla erilainen asiantuntijaosaaminen voidaan kytkeä osaksi sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamista. Tällä hetkellä mm. julkiset sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatiot tekevät vielä satunnaisesti ja liian vähän yhteistyötä esimerkiksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen sekä erilaisten tutkimuslaitosten asiantuntijoiden kanssa.

Lähteet

- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstad, E. & Heikkilä, A. (2014). Innovatiivisuus Suomen työpaikoilla. Tekes, Katsaus 311. Helsinki: Erweko Oy.
- Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. (2005). Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Työpoliittinen Aikakauskirja, 3, 17-27.
- de Jong, J., Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- Eriksson, M. (2006). Tieto ja osaamisorganisaatioiden johtamisen haasteet. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa, A., Ropo (toim.) Työelämäntaitekohtia. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Farrel, M. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25, 201-222.
- Hernandez-Mogollon, R., Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. & Leal-Millan, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (4), 360-376.
- Hoyrup, S., Bonnafous-Boucher, M. Hasse C. & Moller, K. (2012). Employee-Driven Innovation. A New Approach. Great Britain: Palgrave MacMillan, CPI Antony Rowe.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kahai, S., Sosik, J. & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronical meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 499-524.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.
- Lazonic, W. (2005). The Innovative firm. Teoksessa Fagerberg J. ym. (toim.) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: University press, 29-55.
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in developing human resources* 7 (2), 226-246.
- Mumford, M., Scott, G., Gaddis, B. & Strage, J. (2002). Leading Creative people. *The leadership Quarterly*, 13, 705-750.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ruuskanen, P. (2001). Sosiaalinen pääoma. Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Helsinki.
- Sankelo, M. (2013). Miten innovaatioiden syntymistä voidaan organisaatioissa edistää? *Pro terveys*, 6, 18-20.
- Sankelo, M. & Piippo, J. (2012). Case-study of Innovation Activities in Psychiatric care in Finland. 6th NOVO symposium, Stockholm, 15.-16.11.2012, Abstract book, 45.
- Seec, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press. Tampere: Yliopistokustannus.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity; evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46 (6), 703-714.
- Valencia, J., Valle, R. & Jimenez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 466-480.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanoma Oy, Tallinna Raamaturukikoda.

4.4 Johtoryhmä kehittämisen mahdollistajana: ylimmän ja keskijohdon johtoryhmätyön tarkastelua

Asta Suomi

4.4.1 Osallistavat työtavat ja muutoksen kontekstit

Tämän raportin monissa artikkelissa on esimerkkejä organisaation kehittämisen interventioista, joita organisaatioissa joko käytettiin tai opeteltiin käyttämään osana toimintatutkimusprosesseja, esimerkiksi ulkopuolisen konsultin tai tutkija/kehittäjän tukemana. Osuva-hankkeen toimintatutkimus numero neljä oli kiinnostunut johtamistoiminnan kehittymisestä, sillä sen yhtenä tavoitteena oli tutkia erilaisten osallistuvien menetelmien soveltuvuutta ja käytettävyyttä osana organisaatioiden innovaatioprosessia ja uudistuvaa johtamiskulttuuria.

Kaikissa Osuva-hankkeen osatutkimuksissa on löydettävissä muutos joko nyt kohdattavana tai vähän aikaa sitten elettyinä tapahtumana. Muutosta voi tarkentaa sen mukaan, miten syvällisiä organisaation rakenteen ja toiminnan tasoja se on muuttanut. Mm. Jari Stenvall ym. (2007) on jakanut tutkimuksessaan työyhteisöt kolmeen ryhmään sen mukaan, miten voimakas ja syvälinen toteutettava organisaatiomuutos oli ollut. Ensimmäisessä ryhmässä ovat työyhteisöt ja organisaatiot, joita hän nimitti ”ennallaan oleviksi työyhteisöiksi”, joissa ei tehty henkilö- tai esimiesvaihdoksia. Toiseen ryhmään kuuluivat työyhteisöt ja organisaatiot, joissa joko esimies, osa henkilöstöä tai toimipaikka olivat vaihtuneet. Nämä olivat ”osittaisen muutoksen työyhteisöjä.” ”Kokonaan uusi työyhteisö” oli kolmas ryhmä, jossa työyhteisöt olivat muodostettu kokonaan uudelleen.

Toimintatutkimus neljää koskevat johtamisinterventiot kohdistuivat kuntaorganisaation johtoon (tässä raportissa mainittu prosessikonsultaation pilotti nro 6). Etukäteen ei voinut tietää, mihin edellä kuvattuun muutoksenkontekstiin interventiot asettuivat. Haastavaa oli myös se, että muutosta koskeva kollektiivinen puhe oli organisaatiossa puhetta, jossa joko muisteltiin mennyttä tai joko haluttiin tai jopa pelättiin kokonaan uutta.

4.4.2 Kehittämisprosessi ja tutkimus käsi kädessä

Kuvaan kahden johtoryhmän työskentelyä osana prosessikonsultaatiota ja valmennusprosessia. Keskityn siihen, miten johtoryhmä suunnittelee ja arvioi omaa toimintaansa sekä muutosta johtoryhmäkeskustelussa. Tutkin samalla valmennuksessa käytettyjen työtapojen vaikuttavuutta, erityisesti ideoinnin ja innovoinnin paikkaa osana johtoryhmäkeskustelua. Kuvaan toista valmennusprosessia kronologisesti edeten ja toista muutamien esimerkkikuvausten kautta. Muuttuneiden työtapojen todentaminen on vaikeaa, koska sekin on usein kerrottua, ts. esimerkiksi joku raportoi muuttuneesta käytännöstä. Johtoryhmän toimintaa, esimerkiksi keskustelukulttuuria sekä tehtyjen päätösten toimivuutta, voi kuitenkin havainnoida ja dokumentoida. Johtoryhmätyö on kuitenkin puhetta: puheella suunnittelua, ohjaamista, raportointia tai ideointia.

Johtoryhmän kokouksissa on myös paljon ei-puhuttua ja itsestään selvää ihmisiin, ryhmäilmiöihin sekä hallintokulttuuriin sidottua.

Tarkastelun kohteena on ollut kaksi johdon prosessikonsultaatiota/valmennusta, prosessikonsultaation pilotti nro 6. Toinen pääaineisto koskee tiivistä keskijohdon (kotihoito) valmennusta, joka toteutettiin prosessikonsultaation periaatteilla joulukuusta 2012 kesäkuulle 2013. Tähän johtoryhmään kuului kotihoidon lähiesimiehiä ja ko. tulosalueen johtaja. Tapaamisia oli yhteensä 7 kpl (4 h). Näistä tapaamisista on kertynyt tekstiaineistoa seuraavasti: 1 litteroitu aineisto keväältä 2013, muistiot ja sähköpostiviestit, koodina 6A. Toinen aineisto on perusturvan johtoryhmän kokoontumisista kertynyt tekstiaineisto (muistiot, sähköpostiviestit, 1 litteroitu keskustelu keväältä 2014) ja näitä ylimmän johtoryhmän tapaamisia oli 11 kertaa, (4 h), koodina on 6B. Johdon valmennuksen tukena on käytetty seuraavia työtapoja: reflektiivinen keskustelu, ongelmien ulkoistaminen, ratkaisukeskeinen ideointi johtoryhmätyöskentelyssä ja johdon keskinäisen luottamus työskentelyn tukena. Koska nämä aineistot ovat tapaustutkimuksellisia ja myös autenttisen valmennusprosessin mukaan syntyneitä, niitä taustoitetaan Osuvan surveyyn tuloksilla.

Pauli Juuti ym. (2004) on todennut, että muutospuhe tuotetaan eri näkökulmista ja kehyksistä. Se, mitä kehystä tutkittava käyttää, on mahdollista arvata tilanteeseen ja kontekstiin liittyvän sosiaalisen koodin avulla. Jokainen samaan kulttuuriin liittyvä osaa asettaa sanansa tähän koodiin ja tämä puolestaan tuo tutkijalle oman vaikeuden ymmärtää tai purkaa auki tätä koodia. Minulla meni aika pitkään valmentajana ja tutkijakehittäjänä, että löysin koodeja, joilla ymmärtää johtamispuhetta.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa etsin, millaisiin kehyksiin puheenvuorot asettuvat, löytyykö koodeja. Toiseen lukukertaa etsin esimerkkejä, joissa tapahtuu osallistuvaa työskentelyä. Nostin toiseen lukukertaan kaksi käsitettä, jotka ovat luottamus ja reflektiivisyys, koska ne olivat aineiston mukaan yhteydessä osallistumiseen. Tarkistin aineistoista, missä kohdassa johtoryhmäkeskusteluja ja prosessia on reflektiivisyyttä ja luottamusta kuvaavia lauseita tai lausumia. Tarkistin myös, mihin kohtaan yksittäistä johtoryhmän keskustelua tai valmennusprosessia nämä kohdat asettuvat ja miten nämä kohdat ovat yhteyksissä käytettyihin osallistuviin työtapoihin.

K: Tässä lukee, että konsultti.... mites nyt minusta tuli konsultti, eihän se niin alun perin ollut

N3: No, nyt on parempi nimittää sinua niin, se on tarpeellista kokonaiskuvan kannalta

K: Minkä kokonaiskuvan?

N3: No sen, että meillä on jo kehittämistä ja voidaan sanoa se eteenpäin ylimmälle johdolle

K: Tulee rimakauhu. (6B, kevät 2013)

Laadulliseen tutkimusperinteeseen kuuluu tutkijan omien alkuoletusten esille nostaminen, joka puolestaan edistää tutkimuksen kulun ja tulkintojen läpinäkyvyyden tarkastelua. Samoin käytäntöpainotteinen toimintatutkimus lähtee liikkeelle riittävän

alkuymmärryksen luomisesta. Kyseessä on kaksi täysin erilaista johdon prosessia: kun kotihoidon prosessi oli jo alusta selkeämmin strukturoitu ja tavoitteellistettu (enemmänkin projekti) niin ylimmän johdon prosessi oli selkeämmin prosessikonsultaation kautta rakentunut kehittämis- ja valmennusprosessi. Alun perin olimme (prosessikonsultaatio-ryhmien vetäjät, kts. artikkeli prosessikonsultaatiosta) tekemässä kehittämisprojektia, etsimässä ja kokeilemassa osallistuvia kehittämisinterventioita. Tämän pohjalta rakentui ajatus johdon valmentamisesta ja paikastani kehittäjänä, valmentajana, vasta tämän jälkeen tutkijana. Alkuajatuksena oli päästä mahdollisimman paljon sisään johtoryhmien ja johtamisen työtapoihin ja paikallistaa sieltä sellaista, missä on osallistuvaa ja innovoivaa. Lähtötietoihini kuului se, että kohderyhmä oli käynyt läpi melkoisen muutosmyllerruksen ja että johto ei ollut innostunut sellaisesta kehittämisestä, joka vaati erillistä ajankäyttöä ja jonka tuloksia ei heti voinut hyödyntää.

4.4.3 Kehittämisen ja tutkimisen metodista

Paikannan valmennuksen yhteyteen rakentuneen tutkimusosion käytännönläheiseksi toimintatutkimukseksi. Siinä tutkija ja toimijat tunnistavat alusta asti yhdessä työssä ja toiminnassa juuri sillä hetkellä esiintyviä ongelmia, niiden syitä ja etsivät yhdessä ratkaisuja niihin (Holter & Schwartz-Barcott, 1993). Tämä paikantaminen edellyttää keskustelua, jonka seurauksena muodostuu riittävän yhteinen ymmärrys ongelmasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä yhteinen päätös tarvittavista interventioista muutoksen aikaansaamiseksi. Tämä ideaalimallin sovellus oli erilainen keskijohdon valmennuksessa kuin ylimmän johdon valmennuksessa. Kun keskijohdon valmennus oli alusta saakka tavoitelähtöinen, selkeämmin rajattu ja yhdessä mietitty, ylimmän johdon tavoitteiden tarkentuminen vei aikaa ja tarvitsi luottamuskeskusteluja.

Mikä on tunnusomaista käytäntöpainotteisessa toimintatutkimuksessa? Ideaalina on, että prosessin aikana ja sen eri vaiheissa käytännön toimijat oppivat uusia asioita ja heille muodostuu uudenlainen ymmärrys omasta työstään. Kyse on jatkuvasta prosessista - muutosta tehdään ja eletään ja välillä tulee takapakkeja. Tässä artikkelissa kummankin valmennusosuuden lopussa toimijat pohtivat oppimistaan ja se on reflektiivistä.

Tutkimuksen ja valmennuksen prosessi oli eräänlainen kudelma. Jotta lukija saa kuvan tästä kudelmasta, kuvaan toista kohderyhmää (6B) kronologisesti. Aluksi oli tutkimus-suunnitelma ja sen sisään rakennettu toiminnallinen osuus, mihin johdon valmennus kuului yhtenä osana. Osuva-hankkeen survey nosti esille havainnon, että vaikka monet esimiehet kertoivat toimivansa osallistavasti, niin kuitenkin arjessa olevat ruohonjuuritason kehittämisideat jäivät puheen tasolle. Niitä ei systemaattisesti kerätty, niistä ei palkittu tai viljelty laajempaan jakoon. Tämä kertoi johtamisen haasteista ja siitä, että organisaatio tarvitsi jonkinlaista systemaattista innovaatiotoiminnan rakennetta. Tämä kaikki oli organisoitava ja se oli johtamiskysymys. Toinen surveyn perusteella johtamista koskeva tulos oli, että organisaatiossa oli luottamusvaje (erityisesti luottamus ylimpään johtoon oli puutteellista), joka alensi yleistä kehittämisinnostuneisuutta. Tässä kohdassa oli ensimmäisen reflektoinnin paikka: luottamuspulaa koskeva haaste oli monimutkainen

ja siihen kokeiltiin ylimmän johtoryhmän toiminnan valmennusta sekä muutamaa laajennetun johtoryhmän interventiota. Laajennetun johtoryhmän alkuperäiset interventiot jouduttiin kuitenkin muuttamaan, kun kävi selväksi alussa kerrottu kontekstien eriaikaisuus ja interventioiden sopimattomuus. Tätä voisi nimittää valmennuksen maailmassa myös epäonnistumiseksi, mutta tutkimuksellisesti tämä vaihe oli antoisa ja prosessin kannalta käänne: organisaatiossa tarvittiin yli vuosi aikaa, jolloin syntyi uutta ymmärrystä keskijohdon osallistumisesta ja luottamuksesta.

Vaikka tämä valmennuksen iso prosessi olisi yksi kiinnostava tutkimusteema kuvata, paneudun kuitenkin aiheen arkaluontoisuuden vuoksi mikrotarkasteluun, missä keskiössä on johtoryhmässä tapahtunut keskustelu, päätökset ja niistä seurannut toiminta. Pohdinnassa palaan toisen lukukerran pohjalta osallistavien työtapojen toimivuuden tarkasteluun.

4.4.4 Tulokset: Johtoryhmätyöskentely osallistuvana johtamisena

Lainelma (2013) on väitöstutkimuksessaan todennut, että johtoryhmätyöskentelyssä on löydettävissä kuusi erilaista keskustelukäytäntöä, jotka ovat monologi, rajattu dialogi, raportointi, vapaasti jäsenyvä asiakeskustelu, ajelehtiminen ja mikrokairaus. Kun monologi, rajattu dialogi sekä raportointi ovat pääosin yhden henkilön hallitsemia ja poissulkevia keskustelukäytäntöjä, niin vapaasti jäsenyvä asiakeskustelu, ajelehtiminen ja mikrokairaus ovat sen sijaan osallistavia ryhmäkeskustelun tapoja. Hyvin useasti johtoryhmän kokoukset ovat luonteeltaan monologisia ja rajatusti dialogisia. Jo asialistan struktuuri johtaa monologisiin, ei osallistaviin työtapoihin. Mitä enemmän asialistalla on asioita, sitä suurempi on aikapaine ja etukäteisvalmistelu, jotka puolestaan johtavat raportointityyppiseen toimintaan. Johtoryhmien asialistoissa ei useinkaan ole vuositasolla eikä otsikkotasolla paikkaa käydä osallistavia ideointikeskusteluja. Toisaalta jos mahdollisuus on, ei ole tapoja, joilla murretaan jo totuttuja keskustelukäytäntöjä tai edustuksellisia valtarakenteita.

M1: Me tarvittas tähän johtoryhmätyöskentelyyn jotain uutta virtaa ja tilaa keskustella

K: No mites te nyt toimitte?

N3: Kehtaaks sanoa...

M2: Sano vaan, ei sua heti lytätä.... (naurua)

N3: ...että esityslistat tulee niin myöhään ja ne ovat niin täynnä, että kukin optimoi aina oman asian ja ei useinkaan ehditä keskustella, saati ideoida

K: Ahaa..... puhutaas tästä enemmän.... (6B, tammikuu 2013)

Ensimmäinen askel kohti osallistavampaa työtapaa on kyky ja turvallisuus ottaa puheeksi kehittämisen kohteita, tässä tapauksessa johtoryhmän tapa toimia. Kyseinen tekstipätkä on tilanteesta, missä on jo aikaisemmin todettu tarve kehittää johtoryhmätyötä. Kyseisessä esimerkissä keskustelun avaa johtoryhmän pj. (M1) ja se on luonteeltaan

tutkijakehittäjälle suunnattu pyyntö auttaa, jonka jatkokysymys puolestaan avaa tietä johtoryhmän jäsenille kommentoida lisää. Jossain vaiheessa keskustelu siirtyy päätöseh-dotuksiin:

M1: Oisko sitten niin, että vähenettäis näitä asialistan kohtia ja että lopussa tai jossain kohdassa olis ns. muut asiat tai vapaa sana ja siinä voi ottaa puheeksi ajankohtaisia omia asioita ja pohtia yhdessä...

N3: Siinä on ideaa, eikö heti jo ens listassa tehtäisiin näin. (6B, edellisen keskustelun jatko)

Eri tavalla tekeminen edellyttää sopimista ja kokeilemista. Kun johtoryhmän työskentelyyn tulee kohtia, missä monologin ja raportoinnin rinnalle tulee ajallista ja toiminnallista tilaa keskustella jaetummin ja osallistuvammin, se tuottaa ideointia, kuten oheisessa tekstipätkässä. Keskustelu on tällöin vapaammin jäsentyvää asiakeskustelua, missä on myös dialogisia kohtia, ts. voidaan puhua teemasta ennakkoluulottomammin ja ilman pelkoa kritiikistä. Dialogi puolestaan edellyttää kuuntelemisen ja puhumisen vuorottelua ja toisen kommenttiin liittymistä ja jatkamista, kuten edellisessä esimerkissä N3 jatkaa M1:n puheenvuoroa.

Ideointi johtaa sopimuksiin. Sopimus tehdä jotain toisin puolestaan edellyttää muutosta toiminnan rakenteesta, tässä tapauksessa kokouskäytännöissä.

K: Mitä teille nyt kuuluu tämän kokouksen asialistan pohjalta, se, mitä sovittiin kokeilla?

M1: Niin, meillähän on ollut ihan keskustelua, ainakin pari kertaa

N2: Ja se on ollut hienoa, että on voinut mennä ihan epävirallisesti puhumaan tai pyytään apua

N3: Joo.... ja se on huomattu kans, että on tärkeää pitää kiinni sovituksista, meenaa livetä, jos asialista tulee liian tiukaksi. (6B, huhtikuu 2014)

Uusi tapa edellyttää toistamista, juurruttavia käytäntöjä, sillä jos uutta tapaa ei pidetä yllä, vanha toimintatapa tulee väistämättä takaisin.

K: Mitä tapahtui, kun palasitte vanhaan tuossa asialistassa?

M3: Me huomattiin, että sihteeri oli laittanut vanhan asialistapohjan ja että sitten lopulta asioita vain kerta kaikkiaan tuppautui liian paljon. Meillähän ei sitten muistettu sitä ajoitusta, vaan uudet jutut ohjailivat asialistaa. (6B, jatko)

Osallistuminen tai poissulkeminen voi alkaa jo kokouksen valmisteluprosessista: esityslistat tulevat myöhään, jokainen valmistautuu vain omaa asiaan, joihin muilla ei kenties ole kommentoitavaa. Strategisessa kellossa pysyminen lipsuu, edetään jopa selviytyminen edellä, ei ideointi edellä. Yhteiskehittämisen ja innovoinnin tila kapeutuu ja lähtökohdaisesti kunkin jäsenen energia keskittyy vain omaa yksikköä koskevaan keskusteluun.

Edustuksellisuus on haastavaa, sillä kuitenkin lähtökohtaisesti monialainen johtoryhmä mahdollistaa hyvän kehittämisalustan ja osaamisresurssin. Hämmästyttävää on kuitenkin se, että johtoryhmä voi toimia kauankin ilman, että tiedetään toisten jäsenten tulosalueista tai osaamisen mahdollisuuksista yhteiskehittämisen resurssina.

Oliko niin, että ylin johto menettää mahdollisuuden hyödyntää erilaisuutta, tasapais-tää hallinnon nimissä ja jos on niin, mitä se kertoo muutoksen koodista? Osoptimointi myös saattaa kaventaa mahdollisuuksia nähdä kokonaisuuksia, mikä taasen vähentää innovointia ja strategista ajattelua. Tähän tutkijan välihavaintoon valmennuksessa otet-tiin kantaa, ja yhteisen sopimuksen pohjalta kokeiltiin pienimuotoista epävirallista joh-don aamukahvikäytäntöä ja ”yhteisjeesautusta”. Tästä on esimerkkinä seuraava kommentti palautekeskustelusta keväältä 2014.

N2: Hyvää on ollut se, että olemme tutustuneet toistemme työalueisiin edes hive-nen ja on paremmin pystynyt ottamaan toiseen yhteyttä ja kysymään neuvoakin. (6B, huhtikuu 2014)

Kin-päätte on merkittävä, sillä johtoryhmän jäsenten arki on täynnä oman tulosalueen johtamista. Tällöin on vaikeaa löytää aikaa ja tilaa jakamiseen ja yhteiskehittämiseen. Virallisen johtoryhmätyön rinnalle on rakennetta keskinäisen konsultaation ja tuen rakenteita, myös epävirallista ja joustavaa, joka puolestaan edesauttaa johtoryhmässä osallistumista.

Kokemusten jakaminen ja keskustelussa kehittäminen lisää johtoryhmän innovointia

Yhteiskehittävä tapa johtoryhmäkeskustelussa edellyttää ajallista tilaa keskustella vapaammin. Kyse on eräänlaisesta lepuuttavasta keskustelusta, missä on mahdollista kuunnellun perusteella ideoida eteenpäin ilman pakkoa heti saada päätöstä aikaiseksi. Reflektio kuluneesta on haastavaa, sillä usein siihen liittyy monologisen raportoinnin ja suoriutumisen vaade. Haasteena on, että tämä suoriutumisen vaade voi lisätä osa-optimointia ja kaventaa yhteiskehittämistä: kun kukin puolustaa omia resurssejaan, innovointi on pahimmillaan tekohengitystä, tarvitaan yhteinen päämäärä. Seuraavassa esimerkissä keski johdon johtoryhmän jäsenet kertovat keskinäisistä yhteiskehittä-misen toimintatavoistaan ja ideoivat eteenpäin:

N7: ..(tässä on), henkilöstö kun sitten taas se että meil on, se yhteinen päämäärä. Ja jokaisel on se oma siivu mitä vie eteenpäin, niin mun mielestä se on semmonen että harvon niitä asioita, aina ei ees seleviä [naurahtaa], mutta jo se jakaminen tuo sitä, (sillä).. Ja semmonen yhteinen pähkääminenkin ja sitten se että, tulee heitettyä, oon laittanu ihan sähköpostii et (tiedätekö kuinka), pihatyöt hoituu, en rupee ees miettimään kun, ei oo tietoa. Elikkä, sitten tulee hyviä vastauksia
K: Niin..

N8: ..se meiän keskinäinen sähköposti, esim näkee et siin on matala kynnyys. Kyl sitä jotenkin kannattaa vaalia. (6A, toukokuu 2013)

Vapaamuotoinen reflektiivinen johtoryhmäkeskustelu ei synny tyhjästä, vaan se edellyttää rakenteen ja turvallisuuden lisäksi keskustelua ohjaavia kysymyksiä. Seuraava esimerkki koskee työnkiertokokeiluja, missä henkilöstön osaamista jaetaan ja uusinnetaan. Keskustelu etenee kokemusten jakamisella vapaamuotoisesti ja lopulta päädytään yhteiseen näkyyn työn periaatteista. Keskustelussa K käyttää apuna ratkaisukeskeistä keskustelutapaa.

N2: Mä oon Xlla pyörittäny kahen vuoden aikana, no nyt on ollu kevät rauhallisempaa mutta ihan tarkoituksella, että jokainen lähtee vuorollaan, kuueks viikoks työkiertoon tai, 12 viikoks sillon, alotin kun se ei pyöriny se tiimi mutta nyt ne lähtee ihan vapaaehtosesti y.hyn, paljon paremmin.

K: Miten sä sait sen aikaseks mitä, vinkkiä (siitä) voisit sanoo koska tää on se tulevaisuus (--)

N2: No eihän sitä saa kun pakolla. [naurahtaa] Että sanoo että jokainen menee vuorollaan.

N6: Mul on oikeestaan mä oon silleen pikkuhiljaa alkanu noitten kahen tiimin, välillä xlahella että aina sitten kukin vuorollaan että, jos toisessa on tiukempaa, toisessa löyempää niin sitten heti siihen toisen, tiimin avuks..Pikkuhiljaa et ne ihmiset tottuu siihen että, siihen liikkuvuuteen ja, kyllä toisaalta varmaan ajatuksetkin siihen suuntaan et kaikki nää yksityistämiset ja kaikki on vaikuttanu et he, miettii [hp].

N2: Se varmaan on aika, suuri tekijä että siihen joustavuuteen mitä nykyään on, paljon enemmän että, ymmärretään et, tässä pitää koko alueena pelata yhteen että me saahaan, hyvä tulos.

K: Okei tällöinen tulostietoisuus? (6A, toukokuu 2013)

Sinänsä pitkät esimerkit ja niihin kommentoidut lyhyet repliikit tuottivat tulosta: esimerkissä johtoryhmä kehitti ajattelua eteenpäin, sillä kokemuksille löytyi mieli ja perustelu, mikä näkyy N2:n puheenvuorossa.

Yhteiskehittämistä johtoryhmän valmisteluprosesseissa. Osallistuminen edellyttää johtoryhmän toimintatavoissa rakenteellista sysäystä, erityisesti johtoryhmän vetäjän kykyä mahdollistaa osallistuminen ja sitä kautta osaamisen aito jakaminen. Seuraavassa esimerkissä keskijohdon (6A) johtoryhmän puheenjohtaja osallistaa johtoryhmän jäsenet yhdessä kehittämiseen jo sähköpostissa kiertokirjeenä.

Hei. Edellisessä iltapäivässä saimme tehtäväksi tuottaa materiaalia VISIO:n osalta valmiiksi.

Aikaisemmassa viestissäni laitoin, että mietittäisiin, mihin olemme menossa ja mikä mahtaa olla meidän VISIO. Kehittämissuunnitelmamme on jo strategiaa eli valintoja miten toimitaan, mutta siltä pohjalta pitäisi vielä kirkastaa se, mihin sillä tavoitellaan ja minne ollaan menossa. Ihan vapaasti muutamalla sanalla aja-

tuksia aihe alueiden alle siitä mitä tavoittelemme, mitä X (ko yksikön toiminta) on kirkastetaan se sitten yhteen seuraavassa tapaamisessa. Tavoitteena on ko. aiheiden alle muodostuneista ajatuksista muokata sitten parin lauseen VISIO viritys ja tietynlainen lupaus ja kuvaus palvelustamme. Tehdään kiertokirjeenä, eli nykyinen vastaanottaja laittaa eteenpäin seuraavalle kopiorivillä olevalle ja hän sitten seuraavalle ja viimeisenä S palauttaa kaikkien kirjoituksilla varustetun viestin minulle pe 15.3.2013 viimeistään. (6A pj.n sähköposti 4.3.2013)

Alasoini (2012) kirjoittaa dialogisen esimiestyön olevan edellytys yhteisen ymmärryksen syntymiselle esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiesten ja työntekijöiden tulee pystyä kuuntelemaan toisiaan ja arvostamaan erilaisia näkemyksiä. Vuorovaikutteista johtamista kuvataankin valtauttavana johtamisena, jaettuna päätöksentekona sekä työntekijöiden näkemysten kuulemisena (Cowden ym., 2011). Oheinen esimerkki kertoo henkilöstöjohtamisen tarpeellisuudesta ja paikasta innovaatioiden etsimisessä ja vahvistamisessa. Kun yhteiskehittäminen on läpäisevä periaate kaikessa toiminnassa, se tuottaa tulosta.

Leena Kaljunen puolestaan (2011) kirjoittaa sosiaali- ja terveysalan muutoksen metadiskurssista, missä organisaation sisäisessä keskustelussa on samaan aikaan nopeaa muutosta ja toisaalta muuttumattomuutta. Muutos sinänsä voi olla sopeuttavaa tai uudistavaa ja ennakoivaa. Haasteena on se, että isoissa organisaatioissa on eletty sopeuttavan muutoksen kautta pitkään ja se on johtanut siihen, että vilpittön ideointi ja innovointi on saattanut hävitä kokonaan. Tässä aineistossa on ensilukemana näkyvissä, että ylimmän johdon (6B) sosiaalinen puhekoodi on pitkään pitänyt sisällään sopeuttavan muutoksen elementtejä, kun taas keskijohdon (6A) puhekoodi on pakon sanelemana laajentunut sopeutuvasta myös kohti ennakoivaa.

Ylimmän johdon johtoryhmässä havahduttiin valmennusprosessin aikana strategian näkymättömyyteen asialistoilla ja puheessa. Yhteinen reflektiivinen keskustelu käynnistyi tilanteessa, kun huomattiin, miten arki määrittää suunnittelua, eikä päinvastoin, ei siis toimittu strategisen kellon mukaan. Vaikka strateginen suunnittelu oli pohjana toiminnalle, arjessa olevat käytännön nopeat asiat olivat johtoryhmän keskusteluissa pääosassa. Sopeuttava muutos oli aina jollain tavoin askeleen edellä.

Vapaamuotoisempi keskustelu aktivoi johtoryhmää myös toiseen itsereflektioon ja tämä keskustelu johti siihen, että tuli ymmärrys toisella tavalla tekemisestä: johtoryhmän kokoontumistapa, ts. toiminnan rakenne kaipasi muutosta. Lopulta päädyttiin pitämään kokouksia eri tulosalueilla, jolloin mahdollistui tulosalueisiin tutustuminen ja matalan kynnyksen, läpinäkyvyyden ja osallisuuden periaate, mikä puolestaan on yksi tie luottamuksen rakentamiselle. Ripeän alun jälkeen tämä kuvattu kiertoperiaate kuitenkin pysähtyi:

M3: No nyt ei olla käyty alueilla kokoustamassa, vaikka ihan sovittiin ja se tyrehty siihen kiireeseen ja muutoksiin kokousajoissa.... taas pitää ottaa ryhtiliike. (6B, huhtikuu 2014)

Uuteen toimintatapaan tarvitaan kokeilemisen ja juurtumisen rakenne, sillä vaikka muutosta tehdään näkyvästi, organisaatio voi koko ajan tuottaa muutosta vastaan olevia syötteitä ja vastareaktioita (jopa kollektiivisia defensessejä) josta mm. kiire voi olla yksi näkyvä perustelu.

Jos nopea, sopeuttava muutos on johtoryhmän keskustelussa ja todellisuudessa koko ajan paineisesti läsnä, se vie energiaa ja vähentää innovatiivisuutta. Kun taas muutos-keskusteluun tulee mieli ja merkitys, vaikeankin muutoksen läpivienti käytännössä on helpompi toteuttaa. Haasteena on myös se, miten johto pysyy riittävästi sovituisissa tavoitteissa ja myös suojelee itseään liiallisilta sopeuttavan muutoksen paineilta.

Osallistuvaa johtoryhmän arviointia. Jo aikoinaan Kemmis ja McTaggart totesivat yhdeksi reflektoinnin tärkeimmäksi anniksi tietoisuuden siitä, mitä pitäisi vastaisuudessa tehdä tai oppia. Tarvitaan mahdollisesti lisää tietoa, uudenlaisia taitoja, enemmän harjoitusta, yhteistoiminnallisempaa työskentelytapaa tai kriittistä suhtautumista olemassa oleviin resursseihin. (Kemmis & McTaggart, 1988)

Nyt, kun syksy loppuu, olisi hyvä joulukuussa keskustella, mitä on lähtenyt liikkeelle. Jos vielä varaisimme marraskuun tapaamisen jälkeen ajan joulukuulle jos vaikka (M1) voisi olla paikalla... Kävisimme pienen reflektion kuluneesta Ei mitään virallista vaan yhteisajattelua ja pelimerkkien miettimistä keväälle. Voisi olla paikallaan myös palaveri, yhteisajattelu, missä (M3) mukana, sekin olisi vain keskustelu kahvikupin äärellä. Tämä myös siksi, että voitaisiin kirkastaa yhteisajattelun merkitystä teidän työnne apuna.... Mitäs tuumaat... Jotenkin katselen kauempaa, kuormaanne ja joskus välähtävää pienimuotoista toivottomuuden tuulahdusta ja sitten taas toiveikkuutta ja iloa eteenpäin menemisestä. Tämä on elämää.... (K.n sähköposti N3.lle, 7.11. 2013)

Toiminnan arviointia tapahtuu johtoryhmän arjessa monella tasolla. Arviointi on mukana johtoryhmien puheessa joko arkikeskusteluna tai jonkun tahon houkuttelemana, tässä esimerkissä tutkijakehittäjän kutsumana. Reflektioksi keskustelu muuttuu silloin, kun sosiaalinen koodisto tarjoaa siihen mahdollisuuden ja kun on tunne luottamuksesta ja turvallisuudesta.

Millaisesta reflektiosta on kyse? Kun teknisen tason reflektoinnissa keskitytään toiminnan kuvaamiseen ja esimerkiksi ylhäältä annettujen toimintamallien sovelluksien arvioimiseen, niin käytännöllisellä tasolla pohditaan kokemusten luonnetta ja valintojen perusteita. Kriittisen tason reflektointi puolestaan ottaa huomioon toiminnan moraalisten ja eettisten kriteerien arvioimisen. Hyvin usein johtoryhmän reflektointikeskustelut ovat teknisiä ja käytännöllisiä, mutta aineistosta löytyy myös hetkiä, missä siirrytään kriittiselle tasolle, esimerkiksi:

N4: No jos ei muuta opittu, niin vahvistui ajatus inhimillisyydestä ja siitä, miten johtajana suojautua liialta syyllisyydeltä ja keskittää energiaa käsillä oleviin asioihin. (6B, huhtikuu 2014)

Reflektointi edellyttää tilallista paikkaa johtoryhmän kokouksissa sekä riittävää luottamusta puheeksi ottamiseen.

M1: Niin... kerrotko sinä, miten nyt tästä etenemme, sinulla oli joku speksi, miten voitaisiin toimia?

K: No mä ajattelin, että pareittan pohtisitte, mihin tässä valmennuksessa olis hyvä keskittyä ja sitten laitamme fläpit katsottavaksi kerralla, ei niin, että kukin puhuu omat jutut, vaan niin, mitä nämä fläpit alkavat kertoa meille, et mihin pitäis keskittyä..... sopiiks näin? (6B, tammikuu 2013)

Luottamusta on tärkeää vaalia ja tässä esimerkissä jopa opetella. Kun ilmassa on vahva osaoptimointi ja epäluottamus, on mahdollista auttaa yhteisideointia ylilukemalla, kuten tässä esimerkissä K kysyy mitä fläpit kertovat, ja vastaajat joutuvat katsomaan yli ja refleктоimaan sen sijaan, että kommentoidaan monologisesti oma mielipide.

K: Miten tässä johtoryhmässä olisi tarpeellista lisätä keskinäistä luottamusta ja toisaalta luottamusta seuraavaan portaaseen?

M2: No onhan se selvä, että jos me ei luoteta toisiimme, miten muut voivat luottaa meihin?

(6B, tammikuu 2013)

Ideoinnin jälkeen johtoryhmä päättyy siihen, että luottamusta aletaan harjoittelemaan johtoryhmän pelisääntöjen tarkistamisen ja keskinäisen keskustelun kautta. Kokeilemme luottamusta. Nyt tulee hyvä tilanne harjoitella: johtoryhmä sitoutuu pitämään viikon itsellään tiedon erään arvioinnin tuloksista ja kukin jäsen miettii tahollaan, miten olisi hyvä informoida tulokset eteenpäin. Kuluu viikko ja tässä yhteydessä tieto on pysynyt joryn sisällä. Tämä kokemus tuottaa keskusteluun nostetta. Pohditaan luotettavuutta ja sitä, miten tärkeää on, että luottamus säilyy ja on merkki seuraavalle portaalle, erityisesti henkilöstön suuntaan. Nosteen rinnalle nousee esille uusi teema: vaikka jory on pitänyt sanansa, tieto on kuitenkin valunut eteenpäin jostain muualta (joryn ulkopuolelta) ennen kuin se virallisesti ehdittiin tiedottamaan.

K: Mitähän tällä kaikella on nyt sanottavaa meille?

Pohditaan ääneen, mitä tämä kaikki tapahtunut kertoo organisaation luottamuksesta. Toisaalta rakentuu jopa voimaton olo näinkin ison organisaation edessä. Ilmassa on myös ihmettelyä ja harmia.

K: Mitä tässä on mahdollista tehdä?

M1: Ollaan vaan hiljaa ja otetaan vastaan kaikki, tätähän se on ja se menee ohi

N3: No ei helkkarissa, mehän taas palataan vanhaan...(6B, Ote keväältä 2013)

Lopputuloksena syntyy ajatus siitä, että luottamusta on tärkeää vahvistaa läpi organisaation, kuntaorganisaatiossa myös luottamushenkilöiden osuuteen saakka. Parhaiten

se käy, että kukin omalla tulosalueellaan oikaisee väärää informaatiota ja pyrkii läpinäkyvyyteen. Mitä keskustelusta jäi käteen? Loppukeskustelussa huhtikuussa 2014 eräs joryn jäsen muistelee tätä teemaa seuraavasti:

M1: Joo, kestävyys kasvaa, tärkeää on, ettei kyynisty kuitenkaan.... saatiinhan me aikaan kuitenkin aika monta uutta asiaa meidän jory-työhön, kun vaan pystytään ne pitämään mukana tässä vauhdissa.

M2: Niin ja että vaan uskalletaan toimia toisin, ja pidetään sovitusta kiinni. (6B, huhtikuu 2014)

4.4.5 Pohdinta: kumppanuusjohtaminen innovaation edistäjänä

Innovointi edellyttää johtoryhmässä yhteiskehittämisen rakenteita ja työtapoja. Kunnallisessa organisaatiossa johtoryhmätyöskentely voi olla aktiivista ja innovatiivista sekä mallintaa ja mahdollistaa innovatiivista johtamismallia läpi organisaation.

K: Monis papereis näky tää yhteistyö, teiän keskinen yhteistyö ja nyt me ollaan puhuttu näistä, tiimivastaavien ja työntekijöitten tämmösist pienistä avauksista niin, mitä sil on sanottavaa tällä yhteistyöllä? (--) te ootte sitä kommentoineet tässä?

N3: Ainakin se, omalta osaltani sanon et se ainakin mun henkistä stressiä helpottaa et minä voin, sen työkaverin kanssa keskustella, jos tulee jotain ongelmatilanteita, mitä kyllä varmasti riittää tulevaisuudessakin. Niin se on semmonen, tavallaan stressipurku. Ei tarvii kotona miettiä.

K: Mites, se on pelittäny tää pari, tai se, (et on) se kaveri, jolle voi kilauttaa tai näin, tätä kokeilua mitä sille kuuluu? Mistä silloin aloitettiin..?

N4: Varmaan vähän, helpommin ehkä soittaa eikä jää itekseen miettimään että monta kertaa sitä yrittää, ennen niin mietti ja mietti ja, et jostakin sitä tietoo nyt sitä mieluummin soittaa ja kysyy että, minäkin aika paljon X:lle soitan. Kun, se on paljon helpompaa.

N7: Jotenkin se yhteinen vastuu sitä kautta (tulee selkeemmäks) et me ei olla, yksin..

K: Aivan. (6A, toukokuu 2013)

Osallistuvia työtapoja on mahdollista lisätä johtoryhmätyöhön sekä johtoryhmien virallisten kokousten sisään yhteiskehittämistä vahvistavina työtapoina että johtoryhmän tapana organisoida ja mallintaa osallistuvaa työtapaa alaspäin seuraavalla tasolle. Tämä edellyttää rakenteellisia muutoksia valmistelu- ja kokouskäytäntöihin sekä tapaan, miten asioista tiedotetaan. Reflektiivisempää työtapaa on mahdollista oppia ja se tuottaa keskusteluissa välitöntä ideointia ja pitemmällä tähtäimellä osaamisen generoitumista ja johtamisen tukea. Ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin painottuva keskustelukulttuuri (sopeuttavan, osaoptimointiin johtavan ja syyllistävän kulttuurin sijaan) on toimiva

työtapa osana johtoryhmäkeskustelua, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta ja yhteisideointia. Yhteisideointia helpottaa se, että johtoryhmä tunnistaa oman kulttuurisen kontekstin, ts. ollaanko tekemässä sopeuttavaa vaiko eteenpäin vievää muutosta ja mil-laista johtamisen koodia/mallitarinaa ollaan rakentamassa. Vilpittömyys tiedottamisessa ja keskinäisessä toiminnassa on ainut tulosta tuottava tapa edetä.

Tulosten hyödynnettävyydestä seuraava huomio: Vaikka aineistossa on esimerkkejä rajatusta johtoryhmätyöskentelystä, Osuva-hankkeen sisällä oli osiota, jotka koskivat myös isoja ryhmiä (n. 80–100 johdon edustajaa yhtä aikaa). Osallistuvat ryhmätyötävät (esim. seinätaulutekniikat, ylilukeminen, reflektiivinen keskustelu) ovat toimivia myös isoissa johtoa koskeissa kokoontumisissa, kunhan niihin rakennetaan mukaan vilpitön loppukeskustelu, missä realistisesti tuotetaan näkymä siitä, mitä nyt tehdyillä tuloksilla/ideoilla on tarkoitus tehdä ja että prosessia seurataan. Olennaista tässäkin on kertoa se konteksti, missä toimitaan.

Muutama sana tutkimuksen luotettavuudesta. Tässä luvussa on esimerkkejä kahdesta johtoryhmän valmennuksesta sekä siitä työtodellisuudesta, missä johtoryhmät toimivat. Tutkija on ollut valmennuksissa aktiivinen toimija ja valmennusprosessi on perustunut prosessikonsultaation periaatteelle, joka sopi hyvin yhteen käytäntöpainotteisen toiminta-tutkimuksen kanssa. Prosessi on edennyt prosessikonsultaatio edellä, ts. lähdettiin liikkeelle toimeksiantajan tavoitteista. Osuvan survey kuitenkin antoi ensimmäisen kokonaiskuvan, mihin prosessikonsultaation pystyi asemoimaan. Puution mukaan prosessikonsultaatio on jatkuvaa tasapainoilua tilanteisten, hetkessä syntyvien vuorovaikutushaasteiden kanssa (Puutio, 2010). Tämä tuli selväksi tässä prosessissa ja se on tuonut valmennukseen omat haasteensa: ei voi joustaa jatkuvasti ja mennä mukaan sopeuttavaan muutossysteemiin. Siksi esimerkiksi ylimmän johdon valmennuksen tavoitteet tuli realisoida tarkkaan ja palata nöyrästi jopa taaksepäin, kuten muutamissa aineistoesimerkeissä on luettavissa.

Miten koko ajan kerääntyvää aineistoa on reflektoitu ja se on dialogisesti tuotettu? Apuna on ollut toinen tutkijakehittäjä Osuvasta ja ylimmän johdon edustaja, joka on aineistossa määritelty N3. N3 on vahvistanut tämän artikkelin lokakuussa 2014 ja tätä ennen välihavaintoja on esitetty kerran lautakunnassa ja kahdesti johtoryhmässä (kts. artikkeli 2.3). Valmennusprosessit ovat ainutkertaisia ja niitä ei voi uusia, mutta niissä käytettyjä osallistumiseen innostavia työtapoja voi käyttää uudelleen ja kehittää edelleen. Myös toimintatutkimuksen ja prosessikonsultaation yhdistävä työtapa on kiinnostava ja sitä soisi kokeiltavan muuallakin.

Lähteet

- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership Practices and Staff Nurses' Intent to Stay: A Systematic Review. *Journal of Nursing Management*, 19, 461–477.
- Holter, I. M. & Schwartz-Barcott, C. (1993). Action research: what is it? How has it been used and how can it be used in nursing? *Journal of Advanced Nursin,g* 18 (2), 298-304

- Juuti, P., Rannikko, H., & Saarikoksi, V. (2004). Muutospuhe, muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Otava.
- Kaljunen, L. (2011). Johtamisopit kuntaorganisaatiossa. Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveys-toimesta 1980-luvulta 2000 luvulle. Väitöstutkimus. Lappeenranta: Acta Universitatis Lappeen-rantaensis 422.
- Kemmis, S. & McTaggart, R. (1988). The Action Research Planner. Deakin: University Press
- Lainelma, K. (2013). Managerial interaction — discussion, practices in management meetings. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-3:2013. <http://urn.fi/urn:ISBN:978-952-249-307-1>, viitattu 23.9.2014
- Puutio, R (2010). Muutoskonsultointikeskusteluissa näyttäytyvät auttamistyön haasteet ja dilemmat. *Lectio Pracursoria. Psykologia*, 45 (1) , 2010, 31-37.
- Stenvall, J., Majonen, K., Vakkala, H., & Selin, A. (2007). ”Mees romppeines siihen.” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Helsinki: Kuntaliitto

4.5 Esimies osallistuvan innovoinnin edistäjänä

Elisa Valtanen, Seppo Tuomivaara, Anna-Leena Kurki

Julkisen sektorin, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon, palveluiden tuottamiseen kohdistuu kasvavia vaatimuksia. Entistä vaativammat palvelut on tuotettava kasvavalle ja ikääntyvälle asiakaskunnalle entistä tiukempien taloudellisten paineiden alla. Aiemmat palveluiden tehostamisen ja parantamisen keinot eivät riitä; tarvitaan tuottavuutta parantavia innovaatioita, sekä johdon rinnalla myös työntekijöillä olevan innovointipotentiaalin saamista käyttöön. (Borins, 2002; Kesting & Ulhøi, 2010; Lovio & Kivisaari, 2010; VM, 2011).

Innovointiprosessi tarvitsee edistyäkseen tukea, tunnistamista ja organisointia (Høyrup, 2010). Lähiesimiehillä on keskeinen rooli siinä, miten työyhteisötasolla nivotaan yhteen ylhäältä johdettua (top-down) ja alhaalta ylös (bottom-up), työntekijälähtöisesti kehkeytyvää innovointia. Lähiesimiehet johtavat työyhteisössä tapahtuvaa innovointia ja huolehtivat sen edellytyksistä, suodattavat työntekijöiltä nousevia ideoita ja kytkevät niitä organisaation tavoitteiden suuntaiseen toimintaan (Borins, 2002; Fuglsang, 2010; Fuglsang & Sørensen, 2011; Høyrup, 2010; Kesting, P. & Ulhøi, 2010). Tämä kaikki tapahtuu usein kiireisen arkityön organisoinnin ja päivittäisen esimiestyön rinnalla. Innovointityölle ei useinkaan ole varattu erillisiä resursseja, vaan se on toteutettava niukoin työaikapanostuksin. Tämän artikkelin tavoitteena on tunnistaa esimiehen keinoja tukea ja edistää työyhteisössä tapahtuvaa osallistuvaa innovointia.

4.5.1 Sensemaking-prosessi ja esimies sen edistäjänä

Karl E. Weickin (1995, 2009) esittämä sensemakingin käsite viittaa tapaan, jolla jäsenämme tuntematonta toimintamme mahdollistamiseksi. Sensemaking-prosessin avulla saavutamme uskottavan ymmärryksen muuttuvasta maailmasta; piirrämme karttaa, jonka avulla suunnistaminen muuttuvassa ympäristössä on mahdollista. Sensemaking-prosessia on luonnehdittu esimiestyön keskeiseksi lähestymistavaksi nykypäivän monimutkaisessa ja dynaamisessa maailmassa. (Ancona, 2012).

Esimies luotsaa työntekijöitä osoittamalla heille erilaisia mahdollisia tapoja hahmottaa ympäröivän maailman olemusta. Esimiehen tehtävä on luoda selkeä ja riittävä kuva tilanteesta; luoda epäselvien ja epäjohdonmukaisten tapahtumien kirjosta yhtenäinen ja johdonmukainen rakenne, jossa sekä nykyhetken tosiasioilla että tulevaisuuden mahdollisuuksilla on ymmärrettävä sijansa. Esimies ei tee tätä työtä yksin vaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Kieli, puhe ja kommunikointi ovat keskeisessä asemassa sensemaking-prosessissa. Esimies antaa jaettavissa olevan kielellisen muodon jo jaetuille tunteille, jotka nousevat jaetuista tilanteista. (Shotter, 1993; kts. myös Weick, 1995; Thayer 1988 sit. Weick, 1995, 2009 sensegiving sensemaking-prosessin tukena).

Sensemaking on kirjaimellisesti ”mielen tekemistä” - jonkin tekemistä ymmärrettäväksi, tietoiseksi ja aistein havaittavaksi (sensible). Sensemaking-prosessissa todellisuutta

rakennetaan jatkuvasti ihmisten luodessa jälkikäteen ymmärrystä tilanteista, joissa ovat olleet aikaansaannoksineen. Prosessilla on leimallisesti kokemuksia tarkasteleva ja käsitteellistävä (reflektiivinen) luonne. (Weick, 1995).

Weick (1995, 2009; Weick 1995 sit. Piippo ym. 2014) on luonnehtinut sensemaking-prosessia seitsemän piirteen avulla. Seuraavassa kuvataan kutakin piirrettä lyhyesti tavalla, jolla ne tässä artikkelissa on ymmärretty.

1) ***Pohjautuu identiteetin rakentumiseen.*** Identiteetti rakentuu jatkuvasti henkilön määrittäessä itseään eri vuorovaikutustilanteissa, tuodessa esille eri puolia itsensä ja havainnoimalla seurauksia. Identiteetin rakentumista ohjaa tarve ylläpitää positiivista tiedollista ja tunneperäistä minäkäsitystä, tarve nähdä itsensä kykenevänä ja tehokkaana sekä tarve kokea itsensä yhtenäisenä ja pysyvänä. Sensemaking-prosessi toimii näiden tarpeiden palveluksessa. Sensemaking-prosessin lähtökohtana voi olla tilanne, jossa käsitys itsestä ei saa vahvistusta.

2) ***Menneisyyteen katsovaa.*** Teko on mahdollista tunnistaa ja antaa sille merkitys vasta teon jälkeen. Nykyisyys eli teon tunnistamisen ja merkityksen antamisen aikaan tapahtuva vaikuttaa siihen, millaisena mennyt teko näyttäytyy. Teon tulkinta ja sille annettava merkitys perustuvat muistiin, joten kaikki muistiin vaikuttava vaikuttaa myös merkityksen antamiseen. Ärsyke, jonka perusteella huomio suuntautuu menneeseen tekoon, vaikuttaa teon tulkintaan ja sille annettavaan merkitykseen. Teolle annettu merkitys voi muuttua myöhemmin meneillään olevien projektien ja tavoitteiden muuttuessa. Teon tarkastelun aikaan voi olla meneillään useita projekteja, joten merkityksen antaminen voi edellyttää monien mahdollisten merkitysten yhteen nivoamista. Arvojen ja prioriteettien selkeys helpottaa sen tunnistamista, mikä menneessä kokemuksessa on tärkeitä ja mitä kokemus merkitsee.

3) ***Havaittavaa ympäristöä säätelevää.*** Ympäristö, jossa ihmiset toimivat, ei ole heistä itsestään erillinen ja muuttumaton. Toimiessaan - tai jättäessään toimimatta, rajoittaessaan tai lykätessään toimintaansa - ihmiset luovat osan ympäristöstään, ja rakentavat näin myös tulevan toiminnan rajoitteita ja mahdollisuuksia. Toiminnan aikana henkilön ajatukset tekoa kohtaan muuttuvat, ja tämä puolestaan muuttaa hänen toimintaansa. Ajatus ympäristön säätelemisestä merkitsee, että ihmiset ovat itse omalta osaltaan luomassa tulkintansa kohdetta.

4) ***Sosiaalista.*** Sensemaking-prosessi tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa. Organisaatio on ihmisten välisten jaettujen merkitysten verkosto, jossa merkitykset luodaan yhteisen kielen avulla vuorovaikutustilanteissa. Ihmisten toiminta on riippuvaista toisten, mielikuvissa tai läsnä olevien ihmisten toiminnasta. Päätökset tehdään muiden läsnä ollessa tai tietoisena siitä, että muiden tulee ymmärtää tai hyväksyä päätökset tai viedä ne käytäntöön.

5) **Jatkuvaa.** Sensemaking-prosessilla ei ole alkupistettä, koska ihmiset ovat aina asioiden ja tapahtumien keskellä. Ihmiset erottavat tapahtumien virrasta katkelmia ja poimivat niistä vihjeitä tapahtumien keskeytyessä odottamattomasti. Keskeytyminen aiheuttaa myönteisen tai kielteisen tunnereaktion, ja näin tunne tulee osaksi sensemaking-prosessia. Tilanteesta heräävät tunteet palauttavat mieleen aiempia kokemuksia, joissa oli samankaltainen tunnesävy. Aiemmille kokemuksille annetut merkitykset vaikuttavat nykyiselle tapahtumalle annettavaan merkitykseen.

6) **Poimittuihin vihjeisiin perustuvaa ja niihin keskittävää.** Poimitut vihjeet ovat yksinkertaisia, tuttuja rakenteita, ”siemeniä”, joiden pohjalta ihmiset muodostavat laajemman käsityksen siitä mitä voi olla tapahtumassa. Näillä vihjeillä on keskeinen merkitys huomion suuntaamisessa. Tilanteesta ja asiayhteydestä riippuu, mitä tapahtumasta poimitaan vihjeeksi ja miten vihje tulkitaan. Usko poimittuihin vihjeisiin ja niistä tehtyihin tulkintoihin ohjaa sensemaking-prosessia sitomalla kootut ainekset tiedollisesti yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kun tämä käsitys saa totuuden aseman, se johtaa toimintaan. Poimituilla vihjeillä on näin kyky saada aikaan toimintaa.

7) **Uskottavuus on virheettömyyttä tärkeämpää.** Jotta sensemaking olisi käytännön työelämässä mahdollista, on tietotulvasta suodatettava olennainen, rajattava havaittavien vihjeiden ja tulkintojen määrää, pysyttävä aikataulussa, tyydyttävä tilannesidonnaisiin ja projektien etenemisen kannalta käytännöllisiin ratkaisuihin. Lisäksi kyse on henkilöiden välisissä suhteissa tapahtuvasta prosessista, jossa toimijoiden identiteetit rakentuvat. Sensemaking-prosessi ei voi nojautua oikeellisuuteen tai objektiiviseen havaintoon. Kyse on pikemminkin uskottavan, käytännöllisen, johdonmukaisen, järkevän, sosiaalisesti hyväksyttävän ja luotettavan käsityksen luomisesta.

Sensemaking-prosessin lähtökohta on se, että joku havaitsee tapahtumien ketjussa jotakin yllättävää. Tätä havaintoa tarkastellaan jälkikäteen ja sille pyritään löytämään uskottava tulkinta. Ilmaistu ja sosiaalisessa tilanteessa jaettu tulkinta muokkaa havaittavissa olevaa ympäristöä. (Weick, 1995). Monitahoinen sensemaking-ilmio on, yhteen lauseeseen kiteytettynä, jakso, jossa identiteetistä kiinnostuneet ihmiset ovat mukana sosiaalisessa tilanteessa muiden toimijoiden kanssa jatkuvissa olosuhteissa, joista he poimivat vihjeitä ja muodostavat uskottavaa käsitystä jälkikäteen, säädellen enemmän tai vähemmän näiden olosuhteiden järjestystä (Weick, 2009).

Weickin (1995) mukaan edellä kuvatut seitsemän piirrettä toimivat karkeina suuntaviivoina, joiden avulla on mahdollista ymmärtää mitä sensemaking on, kuinka se toteutuu ja missä se voi mennä harhaan. Kyseessä on pikemminkin ”havainnoijan käsikirja” rajojen asettamiseksi sensemaking-ilmiolle kuin testattavaksi tarkoitettu väitteiden lista. Tässä artikkelissa edellä kuvattu sensemaking-prosessin luonne sekä piirteet toimivat viitekehyksenä, jonka avulla tutkimusaineistoa tarkastellaan etsien vastausta siihen, miten esimies voi hyödyntää sensemaking-prosessia edistäessään osallistuvaa innovointia.

4.5.2 Osallistuva innovointi

Käsitys innovaatioista ja innovaatiotoiminnasta on laajenemassa. Radikaalit teknologiset innovaatiot, joita tuotetaan yritysten systemaattisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan avulla, eivät enää edusta ainoaa käsitystä innovaatioista ja innovaatioiden syntymekanismista. (Toivonen & Tuominen, 2009). Innovaatiot voivat olla myös vähittäisiä tai aineettomia, ne voidaan tunnistaa innovaatioiksi vasta jälkikäteen tai ne voivat olla pienimuotoista ja tilanteista (ad hoc) asiakastarpeen mukaista palvelun sopeuttamista. (Fuglsang, 2010; Tuominen & Toivonen, 2009). Innovaatioita voi syntyä ylhäältä johdetun (top-down) innovaatiotoiminnan avulla myös alhaalta ylös (bottom-up) työntekijälähtöisesti tai käytännön työssä esiintyviä ongelmia ratkoen ja olemassa olevia resursseja uudella tavalla hyödyntäen (Borins, 2002; Fuglsang, 2010; Fuglsang & Sørensen, 2011; Høyrup, 2010; Kesting & Ulhøi, 2010).

Tässä artikkelissa huomion kohteena on terveydenhuollon palveluiden tuottamiseen kohdistuva osallistuva innovointi. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden aktiivista osallistumista yhteisölliseen innovaatioprosessiin, jonka avulla uudistetaan palveluiden sisältöä tai tuotantotapaa.

4.5.3 Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät

Tässä artikkelissa etsitään vastausta siihen, miten lähiesimies voi sensemaking-prosessia hyödyntämällä tukea osallistuvaa innovointia. Aineistona on seitsemän puolistrukturoitua teemahaastattelua yhdestä työyhteisöstä, terveyskeskuksen vuodeosastolta. Vuodeosaston työ oli muuttunut lähivuosina ennen haastattelua ajankohtaa. Työ on enemmän akuuttia sairaanhoitoa, pitkäaikaiset potilaat on sijoitettu muualle, esimerkiksi palvelutaloihin tai kotihoitoon, potilaiden vaihtuvuus on suurempaa ja hoitajaksot ovat lyhentyneet. Taustalla oli myös muutaman vuoden takainen organisaatiouudistus, jolloin terveyskeskus siirtyi osaksi laajempaa perusturvakuntayhtymää. Muutokset ovat lisänneet tarvetta erityisesti osaston työkäytäntöjen tarkastelulle ja kehittämiselle.

Haastattelimme yhden esimiehen, työntekijöitä sekä vastuualuejohtajan ja yhden keskeisen yhteistyökumppanin. Haastattelu aloitettiin pyytämällä haastateltavaa kertomaan omasta osastosta ja työstä sekä siitä, mikä työssä on itselle tärkeää. Keskeisin haastatteluteema koski työn muutoksia ja haasteita sekä niiden seurauksia kehittämistyöhön. Lisäksi kysyttiin kehittämisen käytännöistä osasto- ja organisaatiotasolla. Analyysi perustuu esimiehen ja työntekijöiden haastattelulitteraatteihin (viisi haastattelua). Muita haastatteluita käytetään täydentävänä aineistona. Aineisto on kerätty vuosina 2012 – 2013.

Haastatteluaineistosta tunnistettiin analyysiyksiköiksi puheenaihejaksoja (Hyrkkänen, 2007; Hyrkkänen & Vartiainen, 2005; Linell, 2001). Puheenaihejaksot ovat yksittäistä lausumaa pidempiä jaksoja, joissa haastattelijat ja haastateltava keskustelevat samana pysyvistä aihepiiristä. Aineistosta tunnistettiin kolmenlaisia puheenaihejaksoja, jotka ryhmiteltiin kolmeen taulukkoon: 1. puhetta tietyn työkäytännön, toimintatavan tai palvelun luomisesta tai kehittämisestä (27 puheenaihejaksoa), 2. puhetta työyhteisössä käytössä

olevista kehittämisen prosesseista ja käytännöistä (31) sekä 3. puhetta muusta esimiehen toiminnasta tai esimiehen mahdollistamista työyhteisön toimintavoista (33).

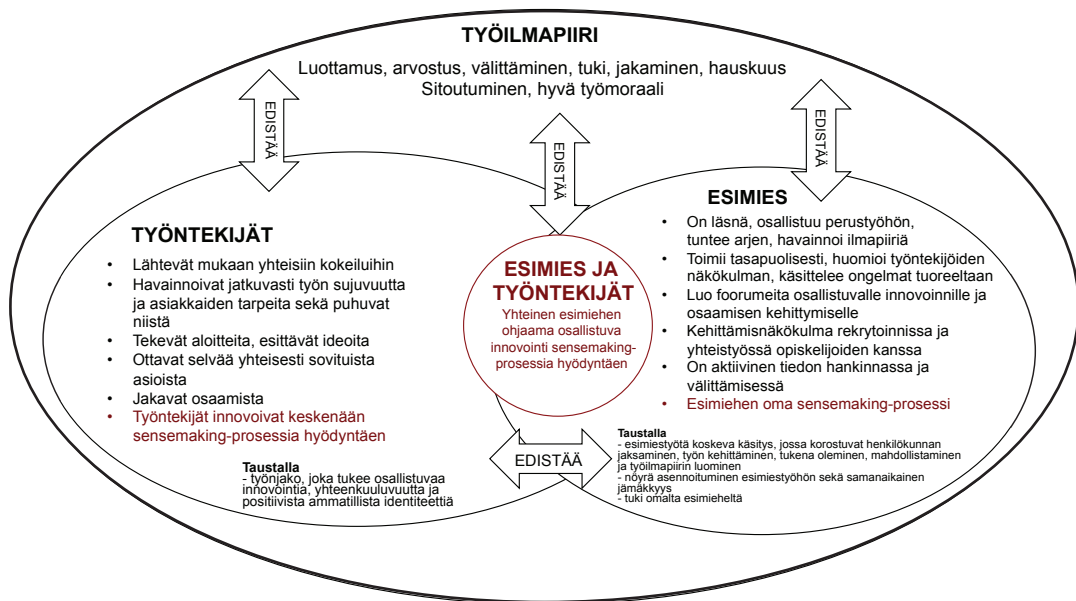
Analyysin viitekehyksenä käytettiin sensemaking-prosessia. Esimiehen ja työntekijöiden toiminta kuvautui aineistossa toisiinsa vaikuttavana, joten esimiehen toiminnan irrottaminen erilliseksi analyysikohteeksi ilman työntekijöiden toiminnan huomiointia ei olisi tehnyt oikeutta aineistolle. Toisaalta aineistossa oli runsaasti kuvausta osaston ilmapiiristä ja sen vaikutuksesta kehittämistoimintaan. Näiden havaintojen pohjalta muodostettiin alustava analyysikehikko, jonka avulla tunnistettiin ja koodattiin aineistosta esimiehen toimintaa, työntekijöiden toimintaa, esimiehen ja työntekijöiden yhteistä toimintaa sekä luonnehdintoja työilmapiiristä.

Tässä artikkelissa keskitytään osallistuvaan innovointiin ja lähiesimiehen toimintaan sen edistäjänä. Työyhteisö ei toimi tyhjiössä vaan myös muu organisaatio, kuten ylimmän johdon ja keski johdon toiminta, vaikuttaa osallistuvan innovoinnin toteutumiseen. Tässä artikkelissa rajataan tarkastelu siihen, millaisia keinoja lähiesimiehellä on omasta roolistaan käsin tukea osallistuvaa innovointia työyhteisön sisällä sekä rakentaen yhteyksiä työyhteisön ulkopuolelle.

Analyysin kohteena ovat esimiehen ja neljän työntekijän haastattelut. Kaikkiaan vuodeosastolla oli haastatteluiden ajankohtana 21 työntekijää. Koska aineisto ei edusta kattavasti työyhteisöä ja koska haastatteluissa käsiteltiin kehittämistyötä - ei esimerkiksi sen esteitä, ei aineiston perusteella voi tehdä päätelmiä työyhteisön toiminnasta kokonaisuutena. Tehtyjen haastatteluiden perusteella, edellä mainitut rajoitteet huomioiden, tarkastelun kohteena olevan vuodeosaston esimiestyö ja työyhteisön toiminta kuvautuvat osallistuvan innovoinnin kannalta edistyksellisinä. Tämän artikkelin tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan osallistuvaa innovointia edistäviä esimiestyön keinoja yhden työyhteisön toimintatapojen pohjalta - hyödynnettäväksi mahdollisuuksien mukaan ja käytännön tarpeesta lähtien myös muissa työyhteisöissä. (vrt. Laine ym., 2007, teoreettisen yleistämisen mahdollisuudesta).

4.5.4 Tulokset

Muodostetun analyysikehikon avulla aineistosta tunnistettiin ja koodattiin esimiehen toimintaa, työntekijöiden toimintaa, esimiehen ja työntekijöiden yhteistä toimintaa sekä luonnehdintoja työilmapiiristä. Kuvaus tarkentui asteittain tarkemmin aineistoa kuvaavaksi ja osien vuorovaikutussuhteet hahmottuivat (Kuvio 4.7.).



Kuvio 4.7. Osallistuvan innovoinnin osatekijät terveystieteiden osastolla.

Kuvaamme tässä luvussa aineistolähtöisesti millaisen kontekstin esimiehen ja työntekijöiden toiminta sekä työilmapiiri luovat yhteiselle osallistuvalla innovoinnilla sekä sensemaking-prosessiin ja sen piirteisiin pohjautuvan analyysin tuloksena, millaisin keinoin esimies edistää yhdessä työntekijöiden kanssa tapahtuvaa osallistuvaa innovointia.

Esimiehen ja työntekijöiden toiminta sekä työilmapiiri yhteisen osallistuvan innovoinnin kontekstina

Esimiestyön taustalla vaikuttaa henkilökunnan jaksamisen, työn kehittämisen, tukena olemisen, mahdollistamisen sekä työilmapiirin luomisen kuvautuminen keskeisinä tehtävinä. Esimiestyö pohjautuu lisäksi sallivaan ja luonnolliseen asennoitumiseen niin omaan kuin työntekijöiden tiedon ja osaamisen rajallisuuteen. Tärkeänä näyttäytyy myös luottamus ja yhteistyö esimiehen ja työntekijöiden sekä esimiehen ja oman esimiehen välillä.

Työntekijöiden näkökulmasta esimiestyössä tärkeinä näyttäytyvät tasapuolisuus, luottavuus, työntekijöiden näkökulman huomiointi ja jämäkkyys. Työntekijät lähtevät mukaan yhteisiin, usein esimiehen ehdottamiin kehittämiskokeiluihin, ja tekevät kehittämis ehdotuksia ja -kokeiluja myös itse. Esimiestyö mahdollistaa sen, että työntekijät voivat itsenäisesti ottaa käyttöön uusia työtapoja. Uusista työtapoista keskustellaan yhdessä ja ne vahvistetaan yhteisellä päätöksellä. Esimies kiinnittää jo rekrytointivaiheessa huomiota työnhakijoissa positiivisuuteen ja laajaan ajattelutapaan.

”Sit se varmaan et meil on hyvä olla, niin me mielellään lähetään kokeileen kaikkee uutta ja meil riittää siihen energiaa.” (Työntekijä)

”... me aina siinä vuorovaikutetaan. Me niin paljon puhellaan koko ajan siinä niin, tavallaan semmosta, koko ajan käydään semmosta keskustelua. Tiimissä ku tehdään töitä niin mun mielestä me käydään paljon semmosta aina että, miks tää tehään näin ja eiks tääki olis hyvä näin.” (Työntekijä)

”Se on asenteista kiinni, et mimmonen asenneilmasto työyhteisössä on. Se pitäis olla semmonen avoin niille uusille asioille. Ja sit se pitäis olla semmonen että, se esimies niin ku se onkin meillä semmonen että se luottaa meihin ja kuuntelee meitä ja kysyy aina meiltä, mitä mieltä ollaan jos tehtäis näin. Niin sit se luo osaltaan sitä semmosta avoimuutta että meitä kuunnellaan, et me saadaan, voidaan vaikuttaa sit siihen muutokseen. Tulee semmonen olo, ettei ne vaan tuu ylhäältäpäin saneltuna.” (Työntekijä)

”...[esimies] antaa meille niit valtuuksia, et me saadaan kehittää. Ja kuin hienoo se on et sä kehität ite jotain ja sä saat ottaa sen käytännön toimintaan, ettei se malli tuu jostain muualta. Totta kai sun on kiva kehittää ja sä tiedät sen käytännön.. ne mallit ja esimerkit mitä on ja sä tiedät miten sitä pitäis kehittää et se toimii. Ja sitte vielä ku sä saat siihen luvan ottaa sen oman kehittämisen, alueen käyttöön nii onhan se mukavempaa...” (Työntekijä)

Työntekijöiden toimenkuva on laaja ja monipuolinen, ja he kokevat saavansa tehdä työtä kokonaisvaltaisesti. Työntekijöillä on omat vastualueet ja erikoistumisalat yksin tai pareittain. Työntekijät pitävät vahvuutena sitä, että on eri asioihin perehtyneitä työntekijöitä. Erikoistumisalueet ovat valikoituneet työntekijöiden kiinnostuksen perusteella.

Sekä esimiestyön että työntekijöiden näkökulmasta osaston ilmapiiri ja yhteishenki ovat hyviä, on halu olla yhdessä ja ”kaikki välittää toisista”. Myös luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä kuvataan hyväksi. Toisia tuetaan tarvittaessa ja asioita jaetaan yhteisessä keskustelussa. Työtä tehdään sitoutuneesti ja korkealla työmoraalilla, on ”tekemisen meininki”.

”...se on kyl iso asia tässä työns koska kyl se on tosi kuitenkin raskasta, työtä, kaiken kaikkiaan, et kyl se auttaa hyvin jaksamaan kun meil on niin hyvä toi työporukka.” (Työntekijä)

”...se on tavallaan aika turvallista sitte, että se toinenki kuulee sen asian. Nii siin saa aina sit tukea. Ei siit todellakaan toinen lähde äkkiä pois ettei vaan mun tarvi osallistuu tähän hankalaan tilanteeseen, vaan on ihan oikeasti siinä tukena ja, sitte ku se on ohi nii sit tietenki pistetään ovet kiinni et ”voi kauheeta, no nyt sitä ja tätä” ja, mut, kyl ne monta kertaa sitte, sit jos ei muu auta nii sit taas osastohoitajan kans et mitä me nyt tehdään.” (Työntekijä)

Yhteinen esimiehen ohjaama osallistuva innovointi

Aineistosta tunnistettiin kuvaukset esimiehen ja työntekijöiden yhteisen osallistuvan innovoinnin etenemisestä. Nämä prosessikuvaukset tiivistettiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009), jotta yhteisen innovoinnin etenemisvaiheet ja esimiehen toiminta saatiin jäsennettyä.

Esimiehen ja työntekijöiden tärkeimmät yhteiset innovointifoorumit ovat osastopalaverit sekä päivittäiset kahvi- ja ruokahetket. Esimies kutsuu osastopalaverin koolle noin kuukausittain. Hän on usein läsnä osaston yhteisillä tauoilla. Näiden säännöllisten rakenteiden lisäksi työntekijät kysyvät esimieheltä tukea ja neuvoa, mikäli eivät koe osaavansa ratkaista jotakin työhön liittyvää pulmaa keskenään. Koska esimies on usein läsnä osastolla, on työntekijöillä luonteva mahdollisuus lähestyä häntä. Myös esimies voi tulla huoneestaan osastolle yhteisiin taukotilanteisiin, esittää jonkin pohtimansa ongelman työntekijöille, ja saada heiltä uusia näkökulmia. Työntekijöillä on mahdollisuus käydä koulutuksissa, erityisesti omaan erikoisalaansa liittyen. Koulutuksen jälkeen he esittelevät käsiteltyjä teemoja muille, usein esimiehen aloitteesta. Esimies järjestää, usein työntekijöiden pyynnöstä, yhteisiä kehittämisspäiviä. Niitä voi edeltää työpaikalla toteutettu, tiettyihin teemoihin keskittyvä ryhmätyöskentely. Haastatteluaikaan ajankohtainen kehittämishanke oli, esimiehen aloitteesta ja pitkälti hänen johdolla toteutettu, työntekijävaihto toisen vuodeosaston kanssa.

Esimiehen ohjaama osallistuvan innovoinnin prosessi vuodeosastolla noudattelee tyypillisesti Weickin ja Quinnin (1999) esittämää jatkuvan muutoksen interventiomallia. Kuvaamme seuraavassa yhteisen innovoinnin etenemistä sekä esimiehen keinoja hyödyntää siinä sensemaking-prosessia.

Ensimmäisessä vaiheessa pysähdytään arjen keskellä ja tarkastellaan, mitä työssä on meneillään (vrt. "Freeze", Weick & Quinn, 1999). Tässä toteutuu sensemaking-prosessin menneisyyteen katsova luonne sekä huomion suuntautuminen havaitusta tilanteesta poimittujen yksityiskohtien, vihjeiden perusteella. Impulssi kehittämisideoinnille voi syntyä esimiehen tai työntekijän työn sujuvuutta koskevasta havainnosta - esimerkiksi jossakin työvuorossa on usein kiirettä, työsuoritusten kirjaamisessa on virheitä tai yhteistyössä ilmenee vaikeuksia. Havaintoa käsitellään avoimesti ja toimintatavan kehittämisen näkökulmasta. Kehittämisideointi voi käynnistyä myös esimerkiksi asiakkaan tai omaisen ilmaisemasta toiveesta, organisaatiotason uudesta käytännöstä tai toimintaympäristön muutoksesta, joita pysähdytään tarkastelemaan.

Käytössä olevat kehittämisen foorumit edistävät sosiaalisuutta ja perustuvat siihen tarjoten mahdollisuuksia esimiehen ja työntekijöiden välisten jaettujen merkitysten luomiseen. Työntekijät voivat koska tahansa esittää kehittämis ehdotuksia tai työhön liittyviä havaintoja esimiehelle tai toisilleen sekä kirjata niitä osastokokouksen asialistaan. Esimies kysyy, kuulee ja huomioi työntekijöiden, myös sijaisten ja opiskelijoiden, mielipiteitä ja ajatuksia. Työntekijät toimivat oman vastuualueensa asiantuntijoina. Olemalla usein läsnä osastolla, osoittamalla pitävänsä työntekijöiden ajatuksia merkityksellisinä ja jakamalla vastuuta, esimies edistää sensemaking-prosessia tukemalla työntekijöiden myönteisen ammatillisen identiteetin rakentumista.

Toisessa vaiheessa tilannetta ja siitä koottuja havaintoja tutkaillaan kysyen, mikä tässä tilanteessa auttaisi tai voisiko sen tehdä näin (vrt. "Rebalance", Weick & Quinn, 1999). Sekä esimies että työntekijät tekevät ehdotuksia uusista toimintatavoista, joista käydään keskustelua esimiehen johdolla tai työn lomassa. Esimies sallii ja huomioi myös kehittämisehdotuksia koskevat eriävät ja kyseenalaistavat mielipiteet. Ilmaisun vapaus kytkee tunteet mukaan älylliseen sensemaking-prosessiin tukien sen jatkuvuutta.

Seuraavaksi kokeillaan uutta tapaa toimia (vrt. "Unfreeze"). Kokeileva asennoituminen uusiin toimintatapoihin lähtee vuodeosaston esimiehen aloitteesta. Uusia ratkaisuja kokeillaan matalalla kynnyksellä; käytännöllisyys on virheettömyyttä tärkeämpää. Mahdollisuus ilmaista epäröintiä, kokeileva suhtautuminen uusiin käytäntöihin sekä mahdollisuus palata vanhaan käytäntöön mahdollistavat useimmiten kaikkien sitoutumisen kokeiluun. Uudesta toimintatavasta kerätään kokemuksia, joita tarkastellaan yhdessä. Tämän perusteella uusi toimintatapa voi hiipua, vakiintua tai laajentua. Kehittämiskokeilun tai uuden käytännön myötä muuttunut tilanne muovaa tulevan toiminnan ympäristöä rakentaen sen rajoitteita ja mahdollisuuksia.

Weickin ja Quinnin (1999) mukaan jatkuvaa muutosta suuntaavan muutosagentin tehtävänä on luoda yhteistä ymmärrystä käynnissä olevasta muutoksesta ja tunnistaa sitä koskevan yhteisen puheen piirteitä. Vuodeosaston esimies toimii useimmissa yhteisen innovoinnin tilanteissa tällaisena muutosagenttina, sensemaking-prosessin käynnistäjänä, ylläpitäjänä ja suuntaajana. Esimies tuntee työn arjen, koska hän tekee perustyötä mahdollisuuksien mukaan myös itse ja on usein läsnä henkilökunnan yhteisillä kahvi- ja ruokahetkillä sekä aamuraportointitilanteissa työvuoron vaihtuessa, kuulemassa työhön liittyvää keskustelua ja osallistumassa siihen sekä aistimassa ilmapiiriä. Hänen on siten mahdollista yhdistää realistinen käsityksensä potilaiden tarpeista ja työntekijöiden näkemyksistä omaan näkemykseensä toiminnan kokonaisuudesta ja sen tulevista kehityshaasteista. Muodostamansa ymmärryksen pohjalta hän esittää osastolla tehtävää työtä koskevia kehittämisideoita tai laajentaa ja jalostaa työntekijöiden esittämiä ideoita. Tuloksena syntyy käytännöllisiä ja realistisia ideoita, jotka työntekijöiden on helppo hyväksyä. Myös esimiehen tapa esittää kehittämisideat kysymyksinä, kuten ”tehtäiskö näin?” tai ”kokeiltaisiko tätä?”, helpottaa niiden hyväksymistä.

Tarvittaessa esimies toimii muutosagenttina myös määrätietoisesti. Esimerkiksi hän edellytti kaikkien osallistuvan työntekijävaihtoon toisen vuodeosaston kanssa - mutta henkilökuntaa kuunnellen, itse esimerkkiä näyttäen ja käytännön järjestelyitä helpottaen. Hän saattaa myös esittää työntekijöiden toiveesta poikkeavaa ratkaisua havaittuun pulmaan. Esimerkiksi työntekijöiden toiveeseen saada lisätyövoimaa helpottamaan iltavuoron kiirettä esimies ehdotti työvuoromuutosta, jossa yhden iltavuorolaisen työvuoroa siirrettiin myöhäisemmäksi. Edellä kuvattu kokeilukäytäntö, työntekijöiden esittämien huolien huomiointi sekä kysyvä ja ehdottava tapa esittää aloitteita mahdollistavat sen, että työntekijät voivat hyväksyä myös omista odotuksistaan poikkeavan tai jo valmistellun (esimerkiksi työntekijävaihto) muutoksen.

Sekä esimiehen että työntekijöiden ylläpitämä jatkuva työtä ja asiakastarvetta koskeva havainnointi ja keskustelu tiivistyvät säännöllisesti edellä kuvatun kaltaiseksi innovoin-

tia edistäväksi interventioprosessiksi käytössä olevilla innovointifoorumeilla esimiehen ohjaamana. Näin toteutuu sensemaking-prosessille ominainen jatkuvuus. Jatkovaa muutosta ylläpitävä innovointiprosessi on rakentunut osaksi työyhteisön arkea.

4.5.5 Johtopäätökset

Sensemaking-prosessia (Weick, 1995, 2009; Weick & Quinn, 1999) hyödynnetään osallistuvan innovoinnin edistämisessä terveystieteiden vuodeosastolla laajasti. Esimies kysyy ja kuulee työntekijöiden näkemyksiä, havainnoi työtilanteita ja asiakastarvetta sekä osaston ilmapiiriä ja toimintaa kokonaisuutena, osallistuu osaston perustyöhön muodostaen siitä omakohtaisiakin näkemyksiä. Tähän omaan sensemaking-prosessiinsa pohjautuen hän toimii aktiivisena muutosagenttina käynnistäen ja ohjaten esimiehen ja työntekijöiden yhteistä osallistuvaa innovointia edistävää sensemaking-prosessia. Esimiehen ehdottava ja kysyvä puhetapa tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista. Esimies luo foorumeita yhteiselle innovoinnille, on aktiivinen ja aloitteellinen kehittämisideoiden esittäjänä sekä työntekijöiltä tulevien ideoiden jatkojalostajana. Sekä esimies että työntekijät tuovat työhön liittyviä asioita yhteiseen käsittelyyn ja esittävät puolivalmiitakin ideoita matalalla kynnyksellä. Esimies huolehtii, että kaikkien työntekijöiden kehittämis ehdotusta koskevat näkemykset ja mahdolliset epäröinnit tulevat kuulluksi ja huomioiduksi. Esimiehen johdolla käynnistetään kehittämiskokeiluja, joista kertyneitä kokemuksia tarkastellaan yhdessä esimiehen ohjaamana.

Esimies edistää hyvän työilmapiirin kehittymistä pitkäjänteisesti päivittäisen esimiestyön avulla. Hän toimii tasapuolisesti, on läsnä, kysyy ja huomioi työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita sekä ylläpitää työtä koskevaa keskustelua. Hyvä työilmapiiri, kokemukset yhteisestä osallistuvasta innovoinnista sekä esimiehen antama mahdollisuus ottaa käyttöön uusia toimintakäytäntöjä edistävät sitä, että työntekijät innovoivat myös keskenään sensemaking-prosessia hyödyntäen.

Perinteisten Schumpeterin (1934, sit. Høyrup, 2010; Toivonen & Tuominen, 2009) esittämien innovaation kriteerien mukaan innovaatiot 1) otetaan käytäntöön, 2) tuottavat hyötyä niiden kehittäjille ja 3) ovat toistettavissa. Høyrupin (2010) mukaan hyötyä tulee tarkastella laajasti, ei vain taloudellisena hyötynä. Hyöty voi olla esimerkiksi työhyvinvointia tai oppimis- ja innovaatiokulttuurin kehittymistä. Näiden innovaation kriteerien mukaisesti vuodeosastolla tapahtuva toiminnan kehittäminen sensemaking-prosessia hyödyntäen tuottaa innovaatioita sekä vahvistaa samanaikaisesti työhyvinvointia ja innovaatiokulttuuria (vrt. Tuomivaara ym., 2013 esimiestyöstä, työhyvinvoinnista ja osallistuvasta innovoinnista). Syntyvät innovaatiot ovat pääasiassa työkäytäntöihin perustuvia (practice-based) innovaatioita - esimerkiksi toimintatapoja, käytäntöjä ja välineitä, jotka ovat uusia paikallisessa työyksikössä tai organisaatiossa (vrt. Ellström, 2010).

Vuodeosastolla osallistuva innovointi on sekä pienten askelten ongelmanratkaisuna päivittäisissä työtilanteissa tapahtuvaa innovointia (bricolage) että esimiehen myötävaikutuksella tapahtuvaa, työntekijöiden arkityön ongelmista alkunsa saavaa innovointia (Fuglsang & Sørensen, 2011; Kurki ym., 2014). Nämä innovaatioiden syntymekanismit myös

kytkeytyvät toisiinsa (vrt. Fuglsang & Sørensen, 2011) esimerkiksi esimiehen jatkojalossa osaston kokonaistoiminnan näkökulmasta työntekijän esittämää kehittämisideaa.

Høyrupin (2010) mukaan työntekijälähtöinen innovointi on alhaalta ylös, bottom-up –prosessi, jossa organisaatiot myös yhdistävät osaamistaan organisaation ulkopuoliseen tietoon ja osaamiseen. Innovoinnin alullepanijoita ovat työntekijöiden asiantuntemus, kokemus, ideat, luovuus ja taidot. Prosessi voi lähteä liikkeelle spontaanisti, suunnittelemattomasti, epämuodollisesti tai se voi olla organisoitua ja johtamisen keinoin tuettua. Vuodeosastolla toteutuvassa osallistuvassa innovoinnissa esimiehellä on aktiivinen rooli innovointiprosessin käynnistämisessä ja suuntaamisessa. Samanaikaisesti myös työntekijät ovat aloitteellisia työn kehittämisessä ja osallistuvat aktiivisesti ja myönteisesti esimiehen käynnistämään innovointiin. Osaamisen yhdistäminen organisaation ulkopuoliseen tietoon toteutuu erityisesti koulutuksissa karttuneen osaamisen jakamisessa sekä sitä seuraavassa yhteisessä keskustelussa, jonka pohjalta uutta osaamista sovelletaan työtapojen ja hoitotyön kehittämisessä. Esimiehen aktiivisuus osallistuvan innovoinnin käynnistämisessä ja suuntaamisessa varmistaa sitä, että innovointi tukee organisaation kokonaistavoitteiden toteutumista ja etenee niiden suuntaisesti (vrt. Kestingin & Ulhøi, 2010, johdon vastuusta työntekijöiden osallistuessa kehittämistoimintaan).

Vuodeosastolla tapahtuva osallistuva innovointi voidaan nähdä yksilöllisenä ja sosiaalisenä oppimisprosessina (vrt. Høyrup, 2010), jonka avulla työntekijöiden tiedot, taidot ja kyvykkyydet laajenevat toiminnan, kokemuksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Työpaikka tarjoaa mahdollisuuksia oppimiselle, johon kytkeytyy sekä yksilöllisiä että sosiaalisia ja organisatorisia prosesseja.

4.5.6 Pohdinta

Tässä artikkelissa on esitelty terveyskeskuksen vuodeosastolla tapahtuvaa, sensemaking-prosessia hyödyntävää osallistuvaa innovointiprosessia ja kuvattu esimiehen keinot edistää sitä. Aineiston perusteella osallistuva innovointi ei ole erillinen prosessi vaan kytkeytyy päivittäiseen työyhteisön työhön ja esimiestyöhön (vrt. esim. Perttula & Syväjärvi, 2012). Osallistuvan innovoinnin edistämistä ja edellytysten luomista sille ei voi erottaa toisistaan. Esimerkiksi työntekijöiden jatkuva työn ja asiakastarpeen tarkastelu ja vaihtoehtojen, työn sujuvuutta edistävien toimintatapojen ideointi vahvistuu sillä, että esimies tuo aktiivisesti yhteiseen keskusteluun realistisia kehittämisideoita, joissa yhdistyvät organisaation, työntekijöiden ja asiakkaan näkökulmat. Vastaavasti esimerkiksi esimiehen tasapuolisuus ja läsnäolo sekä työntekijöiden näkemysten kuuleminen vahvistavat luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välillä, mikä puolestaan edistää työntekijöiden osallistumista yhteiseen innovointiin ja kehittämiskokeiluihin.

Kyseessä on positiivinen kehä, jossa esimies luo jatkuvasti edellytyksiä yhteiselle osallistuvalla innovoinnilla sekä käynnistää, ylläpitää ja suuntaa sitä sensemaking-prosessin avulla. Tämä puolestaan vahvistaa työyhteisön jäsenten käsitystä omasta kehittämiskyvykkydestään, houkuttelee heitä osallistumaan esimiehen ohjaamaan yhteiseen osallistuvaan innovointiin ja innovoimaan myös keskenään. Näin osallistuvaa innovointia edistävä

sensemaking-prosessi pysyy käynnissä jatkuvasti ja sen edellytykset vahvistuvat luoden suotuisaa maaperää tulevalle, jatkuvalla kehittämiselle.

Tässä artikkelissa käsitellyn aineiston perusteella esimiehen keinot tukea osallistuvaa innovointia ovat tiiviisti yhteydessä arkipäivän esimiestyöhön. Osallistuvan innovoinnin edistäminen kytkeytyy osaksi esimiestyötä, jossa tärkeimpinä huomion kohteina ovat yhteinen hoitotyö ja sen kehittäminen sekä toimiva työyhteisö.

Lähteet

- Ancona, D. (2012). Sensemaking. Framing and Acting in the Unknown. Teoksessa: Snook, S., Nohria, N. & Khurana, R. The Handbook for Teaching Leadership. Knowing, Doing, and Being, 3 – 19. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (8), 467 – 476.
- Ellström, P-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22 (1), 27 – 40.
- Fuglsang, L. (2010). Bricolage and Invisible Innovation in Public Service Innovation. *Journal of Innovation Economics*, 1(5), 67 – 87.
- Fuglsang, L. & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581 – 595.
- Hyrkkänen, U. (2007). Käsitteistä ajatuksen poluille: Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoiminnan kehittäminen. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 210. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/19767>.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005). Mobiili työ ja hyvinvointi - Virtual and Mobile Work Research. Työpoliittinen tutkimus 293. Työministeriö. <http://www.vmwork.net/material/Mobiili%20tyo%20ja%20hyvinvointiFINAL.pdf>
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (2), 143 – 154.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: extending the licence to foster innovation. *Management Decision*. Vol. 48, Iss: 1, 65 – 84.
- Kurki A-L., Valtanen E., & Tuomivaara S. (2014). Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, Tampereen yliopisto, 124-136.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Linell, P. (2001). Approaching dialogue: talk, interaction and contexts in dialogical perspectives. Amsterdam: John Benjamins.
- Lovio, R. & Kivisaari, S. (2010). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta – Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen. Espoo: VTT Tiedotteita 2540.
- Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2012). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Piippo J., Jantunen S., & Suhola T. (2014). Dialogisuus ja Sensemaking työelämässä. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, Tampereen yliopisto, 203-215.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja. Julkaisu on saatavana pdf-tiedostona osoitteesta: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Shotter, J. (1993). Conversational Realities. Constructing Life through Language. London: Sage.
- Toivonen, M. & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29 (7), 887 – 902.

- Tuomivaara S., Heikkilä J., Kurki A-L., & Sankelo M. (2013). Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, Tampereen yliopisto, 338-353.
- Valtiovarainministeriö (2011). Entä jos... - Näkökulmia ja ideoita innovatiivisen hallinnon rakentamiseen. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2011. Julkaisu on saatavana pdf-tiedostona osoitteesta: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20111214Entaejo/Innovaatio_NETTI.pdf
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, California: Sage.
- Weick, K. E. (2009). Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization. Vol. 2. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.

5 INNOVAATIOTOIMINTAA TUKEVA RAKENNE & SYSTEEMI

5.1 Osallistuva innovaatioprosessi

Marja Naaranoja, Johanna Heikkilä

5.1.1 Innovaatiotoiminnan lähtökohta

Innovaatiolla tarkoitetaan uusien ideoiden tuottamista tuotteiksi, prosesseiksi tai muiksi organisaatiolle lisäarvoa tuottaviksi asioiksi (Greenhalgh & Rogers, 2010). Innovaatiotoiminta on johtamisprosessi, joka liittyy kaikkiin aktiviteetteihin sisältäen ideoiden generointia, teknologian kehittämistä, tuotantoa ja markkinointia liittyen uuteen (tai parannettuun) tuotteeseen, tuotantotapaan tai välineisiin. (Trott, 2008).

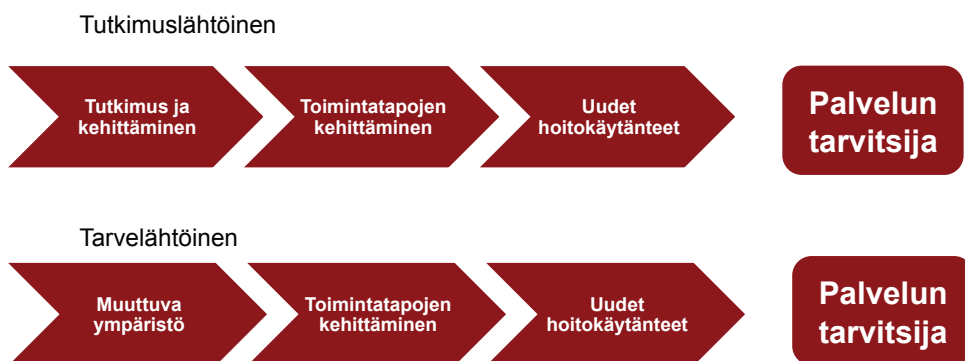
Yleisesti innovaatioiden lähtökohta on perusteltujen päätösten teko ilman, että tempoillaan toiminnoissa ensin yhteen suuntaan ja sitten toiseen suuntaan. Tästä periaatteesta käytetään nimitystä kestävä kehitys. Hautamäki (2008) on esittänyt innovaatiotoiminnan lähtökohdaksi kestävyyskäytännöllä käsitettävä kestävä innovointi (sustainable innovation). Kestävällä innovoinnilla tarkoitetaan sellaista innovaatiotoimintaa, joka perustuu eettisesti, sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestäville periaatteille. Sosiaali- ja terveysalalla innovaatiotoiminnan tehtävä ei ole kasvattaa toiminnan määrää, vaan vaikuttaa siihen, että palvelujen avulla ennalta ehkäistään sairastumista ja sairauden pahenemista sekä lisätään asiakkaan omahoidon kyvykkyyttä tuottaen terveyshyötyä. Näin palvelujen tarve kokonaisuudessaan pikemminkin vähenee kuin kasvaa. Tämä periaate eroaa yritystoiminnan innovaatiotoiminnasta merkittävästi, sillä yritykset haluavat yleisesti kasvaa ja kyetä tuottamaan innovaatioiden avulla enemmän palveluja.

5.1.2 Innovaatioprosessin impulssit sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan innovaatioprosessi voidaan lähtökohdaltaan jakaa joko tutkimus- tai tarvelähtöiseksi (Kuvio 5.1). Tieteellinen tutkimus tuottaa jatkuvasti uutta tietoa. Riippumattomat asiantuntijaryhmät jalostavat systemaattisissa prosesseissa tutkimustietoa kliinistä työtä tekevien terveydenhuollon ammattilaisten käyttöön käypähoito-suosituksiksi. Näyttöön perustuva lääketiede (evidence based medicine EBM) ja hoitotyö (evidence based nursing EBN, <http://www.hotus.fi/>) ovat nykyaikaisen terveydenhuoltojärjestelmän perusta. Vaatimus näyttöön perustuvista hoitokäytännöistä on laajenemassa myös sosiaalityön puolelle. Tarvelähtöisesti voidaan terveyttä, toimintatapoja, rakenteita tai järjestelmiä kehittää ilman tutkimuksen antamaa impulssiakin, esimerkiksi ryhmäohjauksen menetelmiä voidaan kehittää supistuvan talouden tilanteessa. Näin pienemmillä resursseilla käypähoitosuosituksen

linjauksia noudattaen voidaan tuottaa terveyshyötyjä yksilöjä laajemmille ryhmille tehokkaammin.

Kaikkea tutkimustietoa ei sosiaali- ja terveysalalla pystytty viemään käypähoitosuosituksiksi, vaikka tutkimusta aiheesta olisikin. Vaatimukset tieteellisestä näytöstä suosituksia laadittaessa ovat korkeat, joten uusien innovaatioiden ja suurien tieteellisten löytöjen kohdalla riittävän näytön kerääminen vie aikaa. Esimerkkinä tällaisesta tutkimuksesta on oma tutkimuksemme osallistuvasta innovaatiotoiminnasta.



Kuvio 5.1. Sosiaali- ja terveysalan innovaatiotoiminnan lähtökohdat (muokattu hyödyntämällä Trott, 2008).

Tapaustutkimuksissa esille tulleet kehittämistoimenpiteet ovat olleet lähinnä muuttuvan ympäristön vuoksi tehtyä kehittämistä, joissa palvelutarpeisiin ei pystytty enää vastaamaan perinteisin toimintatavoin:

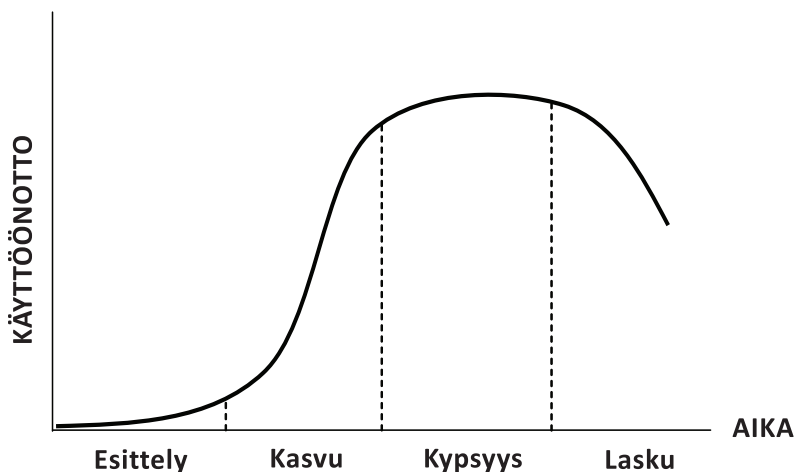
- Säästöjen aikaansaamiseksi käynnistettiin fysioterapiapalveluiden ryhmämuotoinen toiminta.
- Kotihoidon ja kotisairaanhoidon palveluiden yhdistämisen seurauksena muutettiin toimintatapoja.
- Markkinoilta löytyviä hyviä työvälineitä otettiin käyttöön esimerkiksi hammashoidossa.
- Kiireellisen hoidon hoidontarpeen arvioinnin ruuhkaa terveysasemien puhelinpalveluissa kehittämällä takaisinsoittopalvelua.
- Riittämättömästä ennakkoinformaatiosta johtuvien terveysaseman ajanvarauksen soittojen määrää vähennettiin kehittämällä www-sivujen sisältöjä ja rakenteita.
- Tutkimustietoa otettiin mukaan hyödyntämällä käypähoitosuosituksia.
- www-sivuille luotiin linkityksiä käypähoitosivustoille sekä rakennettiin kysy ja vastaa palsta pohjautuen käypähoitosuosituksiin.

- Suositusten käyttöönottoon liittyi kuitenkin haasteita:
- "Ennalta ehkäisevää työtä... perheitä mukaan elintalpaluentoihin ja -koulutukseen, koska sieltä se lähtee, olen selvittänyt asiaa ja kiinnostusta on, sekä itsellä että perheillä, mutta valitettavasti ajanpuutteen vuoksi ei yksinkertaisesti voi. Menisi paljon aikaa elintalpaluentojen pitämisen lisäksi myös terveyskasvatusluentojen suunnitteluun"
- Hoitajien oli vaikea luopua opituista rutiineista. "Nuorille opetetaan haavanhoitoa eri tavalla kuin minulle on opetettu. Nyt meillä on käytössä monta eri tapaa hoitaa haavoja". Tässä tapauksessa kaikki hoitajat eivät seuranneet tutkitun tiedon antamia ohjeita, käypähoitosuosituksia.

Edellä esitetyt esimerkit ovat samansuuntaisia mitä on useissa kansainvälisissä tutkimuksissa eri puolilla maailmaa havaittu näyttöön perustuvan tiedon käytölle, kuten riittämätön aika työajalla etsiä näyttöön perustuvaa tietoa tai esittää klinisiä kysymyksiä, osaamisen puutteet tiedon haussa sekä totuttuihin toimintatapoihin pitäytyminen (Brown ym., 2008; Chien, 2010; Tan ym., 2012.)

5.1.3 Elinkaarinäkökulma

Tuotteen tai palvelun elinkaari voidaan kuvata seuraavasti: (1) Esittelyvaiheessa ehkä vain yksi yksikkö testaa ja kehittää innovaatiota, (2) kasvuvaiheessa yhä useampi ottaa innovaation käyttöön, (3) kypsän vaiheen innovaatio on jo lähes kaikkien käytössä muodossa tai toisessa, (4) laskuvaiheessa tuote tai palvelu alkaa vanhentua ja korvaavia toimintatapoja/tuotteita otetaan käyttöön. (katso esim. Dringoli, 2009, Kuvio 5.2)



Kuvio 5.2. Tuotteen/palvelun elinkaaren mukaisesti uusien käyttöönottokertojen määrä on alhainen tuotteen esittely- tai laskuvaiheen aikana, kypsän vaiheen aikana tuotetta käytetään yleisesti. (Dringoli, 2009)

Elinkaaren ja vaiheiden kesto vaihtelee innovaation luonteesta ja toimintaympäristöstä riippuen. Esimerkiksi tietotekniikan alalla tuotteiden elinkaari on lyhyempi kuin rakennusten ja käypähoitosuosituksen päivittäminen aloitetaan kolmen vuoden välein (Komulainen, Honkanen, Malmivaara & Sipilä, 2012).

Varsinkin tietojärjestelmien näkökulmasta yksiköissä tunnistettiin tuotteiden kypsyysaste.

”Yhdistymisen myötä voi sanoa, no, että tietojärjestelmät eivät ainakaan parantuneet.”

Ehkä terveydenhuollon esimiesten ja työntekijöiden on vaikea hahmottaa se, että sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen innovaatioympäristö koostuu yhtäaikaaisesti erilaisella elinkaarella ja kestoilla olevista järjestelmistä ja toimijoiden kanssa laadituista puitesopimuksista. Tämä havaittiin siten, että johdolle oli jäänyt mieleen aiemmassa kilpailutuksessa olevat tuotteen kehittämisestä aiheutuvat lisämaksut. Vaikka ne olivat poistuneet nykyisestä puitesopimuksesta ja kehittäminen sisältyi vuosimaksuun, ei johto kerännyt eikä vienyt kehitysideoita palvelujen tuottajalle, koska kapenevien resurssien myötä pelättiin kaikkia lisämaksuja.

5.1.4 Innovaatiotoiminnan johtaminen

Menestyvän innovaatiojohtamisen edellytyksenä teollisuudessa ovat (1) tieto uusista paremmista toimintatavoista ja (2) asiakastarpeen ymmärtäminen sekä (3) kannattavan toimintatavan valinta (Trott, 2008). Olemme johtaneet sosiaali- ja terveystalouden innovaatiotoiminnan johtamisnäkökulmat (Ks. Kuvio 5.3) hyväksikäyttäen Trottin (2008) ajattelua. Innovaatiotoiminnan johtamiseen kuuluvat uuden tutkimustiedon, palveluiden hyödyntäjien ja talouden näkökulmat. Terveystaloudella tutkimustiedon näkökulma korostuu, koska kehittämistoimissa ei voida riskeerata hoitokäytänteiden kokeilujen avulla vaan aina on potilaan luotettava, että hän saa parhaan nykytiedon mukaisen hoidon.

Organisaatioiden kehittämistä ei kuitenkaan sosiaali- ja terveystaloudella ohjata hyödyntämään minkäänlaisilla ”käypätoiminta”-suosituksilla. Rakenteiden kehittämistä on terveystaloudella ohjattu ylhäältä käsin, mutta kullakin organisaatiolla on mahdollisuus itsekin kehittää toimintaansa. Palveluiden hyödyntäjien näkökulmaan on kehitetty.

Avoimen innovaation malli, kuten Chesbrough (2003) sen esittää rakentuu ajatukselle, että innovaatioprosessin tulisi olla joustava ja organisaatorajat ylittävä. Tällöin tietotaitoa ja kykyä voitaisiin siirtää organisaatioista toiseen. Ideoita ja asiantuntemusta voidaan löytää yrityksen ulkopuolelta ja tuoda sieltä yrityksen käyttöön. Tämä voi luoda merkittävää lisäarvoa. Avoimen innovaation vastakohta on suljettu innovaatio, jossa yritys tuottaa, kehittää ja kaupallistaa omia ideoitaan.

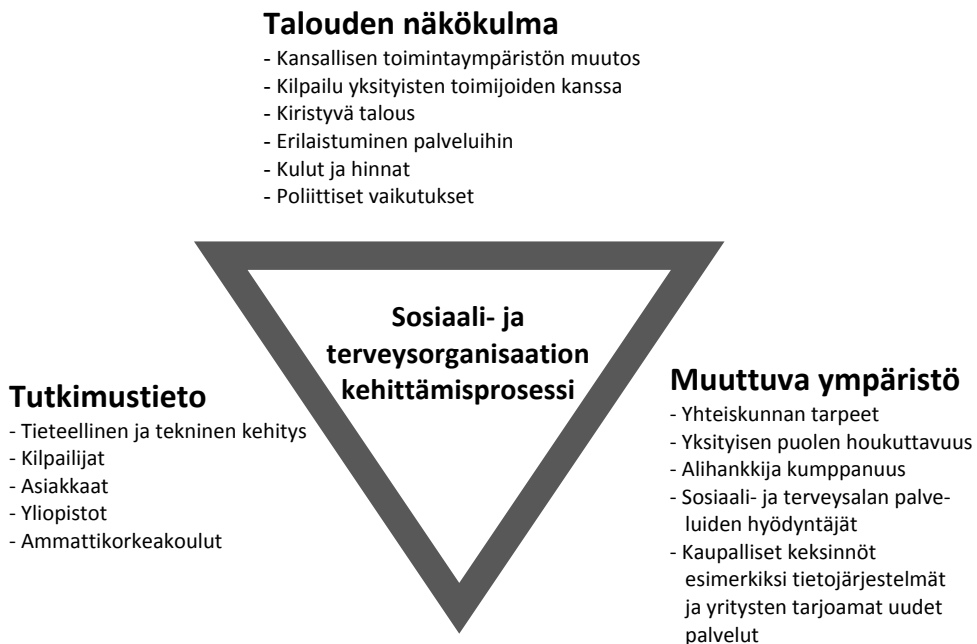
Avoimen innovaatio -käsite edustaa täysin uutta tapaa organisoida innovaatioprosessi, koska tällöin yritys ei pelkästään luota omaan toimintaansa vaan saa ideoita myös ulko-

puolelta ja voi integroida ne osaksi sisäistä innovaatioprosessia. Chesbroughin mukaan organisaation pitäisi yhdistää omaan toimintaan ulkopuolisten tahojen: jakelijoiden, asiakkaiden ja muiden ulkopuolisten tietotaito. Sosiaali- ja terveysalan toimijoiden portaalit ja niiden palvelut ovat pääsääntöisesti avoimia ja ilmaisia käyttäjilleen, ja niiden käyttäjät osallistuvat palveluiden kehittämiseen. On kuitenkin nähtävissä, että myös näiden avoimien innovaatioiden ympärille syntyy kaupallisia tuotteita ja palveluja (Hämäläinen, 2008; Hämäläinen, Jäppinen & Kivisaari, 2011).

On todennäköisempää, että heterogeeninen joukko ratkaisee ongelman tehokkaammin kuin tietyn alan ekspertti. Chesbroughin periaatteet avoimesta innovaatiosta ovat seuraavat:

- Kaikki älykkäät ihmiset eivät työskentele sinun organisaatiossasi
- Ulkoiset ideat yhdistettynä yrityksen omaan kehitystoimintaan mahdollistaa hyödyn organisaatiolle
- Hyvä liiketoimintamalli on parempi kuin olla markkinoilla ensimmäisenä.
- Jos hyödynnät sisäiset ja ulkoiset ideat saat parhaan lopputuloksen
- Tekijänoikeuksia kannattaa myydä ja ostaa sen mukaan mitä hyötyä niistä on.
- Organisaation kannattaa tuottaa ja välittää tietoa kehitystoiminnan osaamisesta muihin organisaation osiin. (Tidd & Bessant, 2009)

Monialaiseen organisaatioon liittyy haasteensa, kun osapuolilla on erilaiset ajattelutavat. Näistä on enemmän artikkelissa 3.5.



Kuvio 5.3. Innovaatiotoiminnan johtamisen ulottuvuudet.

Käytännön tilanteet ja potilaiden tarpeet motivoivat kehittämään omaa työtään:

”No ehkä innovatiivisuus tulee esiin enemmän siinä perustyössä, niissä tapaamisissa ja potilaskohtaamisissa, missä innovatiivisuutta käytetään.”

Taloudellisen näkökulman tärkeys tunnustetaan osastoilla:

”Tosi tärkeää keskustella työkavereiden kanssa, ”hinnoittaa” ideoita, sitä pitäis voida tehdä enemmän”.

Kuten tämä hoitaja toteaa, olisi parempi olla selvillä, minkä idean avulla voidaan saada aikaan enemmän säästöjä ja minkä tyyppiseen toimintaan tulisi keskittyä.

Innovaatiotoiminnan johtamiseen ei ole tutkimustieto löytänyt yhtä hyvää toimintatapaa. Tidd ja Bessant (2009) listaavat kaksi pääpiirrettä, jotka on huomioitava:

1. Innovaatio on prosessi, ei yksittäinen tapahtuma, joten innovaatiotoimintaa tulisi johtaa myös huomioiden sen prosessimaisuus.
2. Prosessiin vaikuttavia tekijöitä voidaan muuttaa ja tämä vaikuttaa samalla myös lopputulokseen, tästä johtuen prosessia voi johtaa.

Innovaatiojohtamisessa on tärkeintä hyödyntää vanhaa tietoa eikä kokeilla jo kerran kokeiltua. Siksi on tarpeen selvittää paitsi oman organisaation kokemuksia myös tutkimustuloksia ja oppia näistä kokemuksista.

Yksi innovaatiotoiminnan prosessin hyväksi havaittu periaate on tavoitteesta lähtevä kehittäminen. Organisaatio muodostaa vision ja suunnitelman kuinka visio saavutetaan. Tämä suunnitelma voi pitää sisällään esimerkiksi sekä tutkimuslaitosten kehittämishankkeisiin osallistumisen periaatteet että sen minkälaisia organisaation sisäisiä hankkeita käynnistetään. Tätä suunnitelmaa pidetään pitkän ja lyhyen tähtäimen resursoinnin tukena.

Tapausesimerkit:

Yhdellä pienellä osastolla vuosittain tehdään tasapainotettu tulostittaristo yhteistyössä osaston väen kanssa. Tämä mittaristo auttaa henkilöstöä keskittämään pienet resurssit niin, että kehittämistyö ei hajaannu liian moneen juttuun yhtä aikaa ja osasto saa hyviä tuloksia aikaan. Osaston haastattelussa näkyi hallinnan tunteen tuoma energinen ote työhön.

Toisella osastolla jatkuvasta resurssipulasta johtuen ei ollut mahdollista tarttua tarpeelliseksi koettuihin kehittämistehtäviin. Yksikön henkilöstöstä osa turhautui, kun selviin kehittämisideoihin ei päässyt paneutumaan.

5.1.5 Innovaatioiden tyypit

Innovaatiot voivat liittyä tuotteisiin, prosesseihin, organisaatioon, johtamiseen, markkinointiin tai palveluihin (Trott, 2008; ks. Taulukko 5.1). Sosiaali- ja terveysalan tuoteinnovaatio voi olla esimerkiksi uusi vanhusten hälytysjärjestelmä. Prosessi-innovaatio voi olla toimintatapa, jolla aikataulut tehdään vanhustyössä itsenäisesti ja menetelmä, jolla palveluja seurataan. Organisaatioinnovaatio voi olla ulkoistamisen tapa terveyspalveluiden antamisesta ja siihen liittyvä palautejärjestelmä. Johtamisinnovaatio voi puolestaan olla esimerkiksi Lean johtamisen käyttäminen terveysalan organisaatiossa. Tuotantoinnovaatio voi olla uusi tapa lajitella pestyt vaatteet robotin avulla. Mainos-/markkinointi-innovaatio voi olla yksityisen palveluntarjoajan uuden palvelun julkistaminen, joka houkuttelee ihmisiä hankkimaan lisää tietoa ko. palvelusta. Palveluinnovaatio voisi olla esimerkiksi uusi tapa tuottaa ruokaa ”Kotiinkuljetus luomutuotteille”.

Taulukko 5.1. Innovaatiotyyppit

Innovaation tyyppi	Esimerkki
Tuoteinnovaatio	Uuden tai kehitetyn tuotteen valmistaminen.
Prosessi-innovaatio	Uusi tai parannettu prosessi, syteeminen muutos
Organisaatioinnovaatio	Uusi tai parannettu tapa toimia organisaatiossa
Johtamisinnovaatio	Uusi tai parannettu johtamistapa
Tuotantoinnovaatio	Uusi tai parannettu tuotantotapa
Mainos/Markkinointi innovaatio	Uusi tai parannettu tapa markkinoinnille
Palveluinnovaatio	Palveluiden tarjoaminen uudella tai parannetulla tavalla

Innovaatiot, jotka ovat asteittaisia (inkrementaalisia), voidaan nähdä pieninä parannuksina nykyisille tuotteille ja palveluille. Parannukset eivät tuo mukanaan radikaaleja muutoksia, mutta ne vievät tuotteen seuraavalle tasolle. Asteittaisilla innovaatioilla on olemassa jo heti valmiiksi markkinat ja mahdolliset asiakkaat (Van de Ven ym., 2008). Sosiaali- ja terveysalan vähittäistä innovaatiotoimintaa on esitelty esimerkiksi artikkelissa 4.4.

Radikaalit innovaatiot ovat häiritseviä ja mullistavia siihen asti kunnes uusi muutunut ajattelutapa on osoittanut arvonsa. Radikaalit innovaatiot synnyttävät usein uutta liiketoimintaa auttavaa toimintaa (Cooke ym., 2011). Birgitta Sandbergin (2005, alunperin McDermott & O’Connor, 2002) mukaan radikaalit innovaatiot ovat innovaatioita, jotka ovat uusia sekä yritykselle että markkinoille ja muodostuvat kriittisiksi monille yrityksille pitemmällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan teollisuudessa radikaalit innovaatiot eivät synny suoraan asiakasrajapinnassa, mutta tavoitteellisella toiminnalla on merkitystä radikaalien innovaatioiden synnyttämisessä (Menguc ym., 2013). Sosiaali- ja terveysalan radikaaleja innovaatioita ovat esimerkiksi uudet teknologiat, joilla aiemmin mahdottomat hoidot ovat mahdollisia esimerkiksi leikkaushoitona.

5.1.6 Johtopäätökset

Hallittu innovaatiotoiminta tarvitsee yhdessä sovitun tavoitteen, vision, johon edetään suunniteltujen toimenpiteiden avulla. Jollei yhteistä tavoitetta ole, voi organisaatio kehittää toista toimintaa vaikeuttavia kehittämisehdotuksia. Innovaatiotoimintaa tehdessään organisaation kannattaa hyödyntää opittua tietoa. Tässä luvussa on esimerkkejä, jotka osoittavat, että tutkimustieto ei jalkaudu ideaalilla tavalla. Myös sosiaali- ja terveysalalla on tarvetta tutkimustiedon keräämiseen ja pureskeluun, jotta organisaatioiden ei tarvitse kunkin erikseen nähdä vaivaa. Alan lehdet ja ammattiyhdistykset tekevät tällä alueella tärkeää työtä, ja systemaattinen tiedon jäsentäminen organisaatioiden sisällä auttaa organisaatiota kehittymään.

Lähteet

- Brown, C., Wickline, M., Ecoff, L. & Glaser, D. (2008). Nursing practice, knowledge, attitudes and perceived barriers to evidence-based practice at an academic medical center. *Journal of Advanced Nursing*, 2, 371-381.
- Chien, W. (2010). A survey of nurses' perceived barriers to research utilization in Hong Kong. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 3584-3586.
- Cristensen Clayton M. (2011). *The Innovator's Dilemma – The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, Harper Business.
- Dringoli, A. (2009). *Creating Value Through Innovation*, Edward Elgar Publishing Inc.
- Greenhalgh, C. & Rogers, V. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*, Princeton University Press.
- Hautamäki, A. (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. Sitra. Raportteja 76. Edita: Helsinki.
- Hämäläinen H., Jäppinen T., & Kivisaari S. (2011). Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla? *Yhteiskuntapolitiikka* 76:2
- Hämäläinen, H. (2008). Sosiaaliset innovaatiot sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa: Saari, Juho (toim.): *Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos*. Helsinki: Sosiaali- ja terveys-turvan keskusliitto.
- Komulainen, J., Honkanen, M., Malmivaara, A., & Sipilä, R. (toim.) (2012). *Hoitosuositusryöryhmi-en käsikirja*. Duodecim. 2012 Viitattu 4.11.2014 http://www.terveysportti.fi/xmedia/khk/hoitosuosituks_kasikirja.pdf
- Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 19-39.
- Tan, M., Sahin, Z., & Özdemir, F. (2012). Barriers of research utilization from the perspective of nurses in Eastern Turkey. *Nursing Outlook*, 60, 44-50.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 4th edition. John Wiley & Sons Ltd.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*, 4th Edition, Prentice Hall, Financial Times.
- Sandberg, B. (2005). The hidden market – even for those who create it? Customer-Related Proactiveness in Developing Radical Innovations. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The innovation journey*. New York: Oxford University Press.

5.2 Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen

Tapio Mäkelä

Tässä artikkelissa analysoidaan Jyväskylän kaupungissa vuosina 2012–2014 toteutetun Ojopa-kehittämishankkeen (Osallistuva johtaminen ja palveluiden kehittäminen Jyväskylän sosiaali- ja terveyspalveluissa) toteutusta ja tuloksia. Kuuteen eri osahankkeeseen eli pilottiin jakautuneen Ojopan tehtävänä oli kehittää Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamista ja palveluja. Pilottihankkeet kehittivät erikseen ja omista lähtökohdistaan käsin eri organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamista, palveluja sekä sisäisiä ja ulkoisia toimintakäytäntöjä. Ojopan kehittämistyö tuotti aineistoa Osuva-tutkimushankkeelle (Toimintatutkimus 4: Osallistuvan innovaatioprosessin johtamisen työvälineet ja hyvät käytänteet). Tutkimuksen lähtökohtana oli analysoida Ojopan tuottamaa aineistoa osallistuvasta innovaatiotoiminnasta laadullisin menetelmin. Tämä artikkeli on luonteeltaan eräänlainen meta-artikkeli, eli siinä nostetaan yksittäisten pilottihankkeiden tulosten yli kuntasektorin innovatiivisuuden perushaasteita sekä erityispiirteitä ja lopulta palataan innovatiivisuuden keskeiseen perusehtoon, älykkääseen johtamiseen.

Toimintatutkimuksen alkuperäisenä tutkimustehtävänä (Heikkilä & Jantunen ym., 2012) oli selvittää millaisia kokemuksia työntekijöillä, esimiehillä ja asiakkailla on palveluiden kehittämisestä osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmin. Tutkimustehtävä jakaantui kahteen tutkimuskysymykseen.

1. Miten työntekijät, esimiehet ja asiakkaat kuvaavat palveluinnovaation rakentumisprosessia?
2. Millaisia kokemuksia työntekijä- ja asiakaskäyttäjillä on osallistuvasta palveluiden kehittämisestä?

Tutkimuksen edetessä alkuperäinen tutkimustehtävä sai sisällön, joka vastasi organisaation innovaatiokyvykkyyden (innovation capability) arviointia. Innovaatiokyvykkyydelle ei ole vakiintunut selkeää määritelmää, mutta sillä viitataan organisaation tai työyhteisön uudistumiskykyyn. (Stähle & Sotarauta ym., 2004.) Lawson ja Samson (2001) ovat määritelleet innovaatiokyvykkyyden kyvyksi muuntaa jatkuvasti tietoa ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja systeemeiksi tavoitteena tuottaa hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Julkisella sektorilla Suomessa Riivari (Riivari & Lämsä ym., 2012) on selvittänyt julkisten organisaatioiden innovaatiokyvykkyyttä. Innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan tällöin organisaatiossa toimivien taipumusta ja todennäköisyyttä tuottaa innovatiivisia ideoita ja tuloksia. Wangin ja Ahdedin (2004) tutkimuksen mukaan organisaatioiden innovaatiokyvykkyyden kehittäminen mahdollistaa innovaatioiden syntymisen. Riivari ym. (2012) osoittaa myös organisaatiokulttuurin ja innovatiivisuuden yhteyden.

Innovaatiokyvykkyyteen keskittyminen on perusteltua toisestakin näkökulmasta. Ojopan kehittämishankkeiden painopiste oli innovaatioprosessien varhaisessa vai-

heessa, jossa keskeisessä asemassa on uusien ideoiden sekä uuden tiedon ja ymmärryksen hankinta hyödynnettäväksi innovaatioprosessien seuraavissa vaiheissa. Tässä artikkelissa innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation tai yhteisön kykyä jatkuvasti muuntaa tietoa, taitoa, kokemusta ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi tavoitteena tuottaa hyötyä organisaatiolle, asiakkaille sekä sidosryhmille. Innovaatiokyvykkyyden erottaa innovatiivisuudesta se, että innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan sen potentiaalin toteutumista, joka organisaatiolla on innovatiivisuuden toteuttamiseen. Organisaatiolla voi siis olla innovaatiokyvykkyyttä, vaikka organisaatio itse ei ole järkevä innovatiivinen.

Julkisen sektorin innovaatioita on tutkittu niukasti, vaikka toisaalta tunnustetaan, että innovointi on avaintekijä julkisten palvelujen laadun, tehokkuuden ja ylipääntensä julkisen sektorin organisaatioiden reaktiivisuuden parantamisessa. Tutkimusta on kuitenkin ohjannut yrityssektorilla kehitettyjen mallien, lähestymistapojen ja löydösten siirtäminen julkisen sektorin tutkimukseen, vaikka sektoreiden toimintalogiikka ja tavoitteisto eroaa toisistaan huomattavasti. Julkisen sektorin kysymyksiin keskittyvälle teoreettiselle ja empiiriselle innovaatiotutkimukselle on selkeä tarve, sillä innovaatiotoiminnan avulla julkisia palveluja voidaan kehittää paremmin niin palvelujen rahoittajien kuin käyttäjien tarpeita ja tavoitteita vastaaviksi. Samalla on mahdollista rekonstruoida kansalaisten mielikuvaa julkisen sektorin roolista arvoa tuottavana instituutiona. (Pärna & von Tunzelmann, 2007; Hennala & Linna ym., 2008).

Innovaatio on sosiaali- ja terveysalalla käsitteenä melko uusi ja osin vielä merkityksiään hakeva, vaikka alalla on käynnissä runsaasti innovaatioihin tähtäävää toimintaa (Hämäläinen & Jäppinen ym., 2010; Herzlinger, 2006). Toimialan koosta ja kompleksisesta luonteesta johtuen muutosten toteuttaminen edellyttää useiden erilaisten ja toisiinsa kytkeytyvien lähestymistapojen hyödyntämistä tavalla, joka jo sinällään edellyttää innovatiivisten toimintamallien kehittämistä ja käyttöönottoa. Kehittämistoimenpiteitä ei ole kutsuttu sen paremmin Suomessa kuin muuallakaan innovaatioiksi (Hennala & Linna ym., 2008). Ne on ymmärretty julkishallinnon muutosta ja uudistumista jäsentävässä diskurssissa tavanomaiseksi kehittämiseksi, hallintoa ajoittain uudistaviksi sopeuttaviksi reformeiksi tai järjestelmän kokonais- ja osittaisuudistuksiksi. (Jylhäsaari 2009; Jäppinen 2011). Kun sosiaali- ja terveysalalla innovaatiotoimintaa on perinteisesti tehty sisäisen asiantuntijuuden lähtökohdista käsin (Hämäläinen & Jäppinen ym. 2011), niin tässä artikkelissa yritetään tehdä havaintoja kehittämistoiminnan sisällön ja toimintamuotojen kehittämiseksi.

5.2.1 Sosiaali- ja terveyspalvelujen osallistava kehittäminen

Julkisen sektorin itsensä synnyttämien innovaatioiden ja innovoinnin näkökulma on verrattain tuore innovaatiotutkimuksen kohde, ja vielä uudempaa lähestymistapaa edustaa käyttäjälähtöinen, osallistava innovaatiotutkimus julkisella sektorilla. Välittömäksi haasteeksi muodostuu se, millainen innovaatiokäsitteistö on relevantti julkisen sektorin sekä sosiaali- ja terveysalan ympäristössä.

Julkisen sektorin innovaatiot

Innovaation käsite on varsin yksinkertainen, vaikka sen taustalla olevat tekijät ovat monesti monimutkaisia ja vaikeasti hallittavia, sillä useimmiten innovaatiot ovat seurausta pitkistä ja monimutkaisista prosesseista, joissa syntyy monenlaisia innovaatioita, ja joihin tarvitaan useiden erityyppisten innovaatioiden yhteisvaikutusta (Fagerberg, 2005; Hartley, 2006). Hautamäen (2011) mukaan innovaatio on yleismerkityksessä hyödyllinen asia, joka on otettu käyttöön. Siihen liittyy uutuus, potentiaalinen hyödyllisyys ja reaali-nen hyötykäyttö. Innovaatio voi siis olla uusi tuote tai palvelu, uusi organisaatio tai toimintamalli, ylipäättänsä reaali maailman ilmiö, jolla on vaikutusta toimintaan. Innovaatio voidaan pelkistetyimmillään määritellä uudeksi asiaksi, ideaksi tai käytännöksi, joka on ensinnäkin sovellettu käytäntöön ja joka synnyttää arvoa käyttäjilleen tai hyödyntäjilleen.

Innovaatioita on tyypitelty lukemattomin eri tavoin. Tyypillinen jaottelu on teknisten ja sosiaalisten innovaatioiden erottaminen toisistaan. Kun ensiksi mainittu tarkoittaa innovaatioita, joihin liittyy hallitseva teknologinen muutoskomponentti, niin jälkimmäiseen liittyy muutos sosiaalisissa rakenteissa. Sosiaalisten innovaatioiden käsite on kuitenkin sisällöltään niin laaja ja moniulotteinen, että se kattaa kaikki yksilön ja yhteisön suorituskyykyä parantavat ja lisäarvoa tuottavat käytännöt hyvinvoinnissa, terveydessä ja palvelujärjestelmissä. Kaiken kaikkiaan sosiaalisiin innovaatioihin liittyvä tutkimus ja diskurssi on hyvin hajaantunutta ja erilaisten näkökulmien vuoropuhelu heikkoa (Hämäläinen & Heiskala, 2004; Valovirta & Hyvönen, 2008; Saari, 2008; Saari, 2012).

Toinen perusjaottelu on erottaa toisistaan yksityisen ja julkisen sektorin innovaatiot. Jako on perusteltu paristakin näkökulmasta. Julkiselta sektorilta puuttuu yritys sektoriin nähden keskeiset innovaatioiden muutosta ohjaavat ja suuntaavat tekijät, kilpailu ja markkinavoima. Julkinen sektori ei tuota markkinatuotteita, joten sen innovaatiotoiminnalla on yksityiseen sektoriin verrattuna erilaiset tavoitteet: se pyrkii mm. tarjoamaan kansalaisille aiempaa hyödyllisempiä tai laadukkaampia julkisia palveluja. Yhteistä on se, että julkisen sektorin innovaatiotoiminnan keskeinen tavoite on tuottavuuden parantaminen (Hennala & Linna ym. 2008).

Innovaatiot eivät synny samalla tavoin kaikilla toimialoilla, joten julkisen sektorin innovaatiotoiminnan tarkasteluun ei tule mekaanisesti siirtää käsitteitä ja näkemyksiä perinteisestä innovaatiotutkimuksesta (Lovio & Kivisaari, 2010; Fuglsang, 2008). Euroopan unionin raportissa (EPSIS, 2013) on yritys- ja julkisen sektorin innovaatioita tyypitelty vertaillen kohteen perusteella. Vaikka tyypittely ei ole ongelmaton (ks. Hennala & Linna ym., 2008) niin silti se korostaa toimialojen toisistaan poikkeavaa luonnetta.

Taulukko 5.2. Yritys- ja julkissektorin innovaatiot. Lähde: European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS) 2013.

Yritys sektorin innovaatiot	Julkisen sektorin innovaatiot
Tuoteinnovaatiot	Palveluinnovaatiot
Prosessi-innovaatiot	Prosessi-innovaatiot
Organisaatioinnovaatiot	Organisaatioinnovaatiot
Markkinointi-innovaatiot	Kommunikaatioinnovaatiot

Julkisen sektorin uudistuksia generoivat poliittiset ja hallinnolliset mekanismit vaikuttavat toiminnan kehittämisen suuntaan ja sisältöön. Uudistuspainena aikaansaavat toimintaympäristön muutos, asiakasrajapinnasta tulevat aloitteet sekä toimialan omat sisäiset tekijät. Potentiaali innovaatioiden syntymiselle syntyy usein silloin, kun toimialalla tunnistetaan jokin uhka, tarve tai mahdollisuus. (Hennala & Linna ym., 2008)

Julkisen sektorin tehtävä on palvelujen tuottaminen, ja suurin osa julkisen sektorin palveluista onkin sektorin itse tuottamia. Palveluinnovaatioiden käyttöönottoon liittyy tavallisesti useiden tekijöiden toteutumista samanaikaisesti. Tämä on haasteellista, jos julkisten organisaatioiden yhteisen tavoite on hämärtynyt, tulosjohtamisen myötä syntynyt osaoptimointi korostunut ja toimintamallit siiloutuneet. (Ks. artikkeli 4.2) Walker (2003) on jaotellut palveluinnovaatiot kolmeen ryhmään: a) uusi palvelu uudelle kohderyhmälle, b) olemassa olevien palvelujen tarjoaminen uudelle kohderyhmälle ja c) uudet palvelut vanhoille kohderyhmille. Palveluinnovaatioiden näkökulmasta uusi käyttöönotettu tuote on etu tai palvelu, joka tarjotaan asiakkaalle tai kuluttajalle. Prosessi innovaationa sisältää uuden, käyttöönotetun palveluiden tuottamisen tai välittämisen toimintatavan. (Hennala & Linna ym., 2008).

Organisaatio (organisatoriset) innovaatiot ovat uudistuksia organisoitumisessa, strategiassa ja hallinnollisissa prosesseissa. Innovaatiot kehittävät organisaatioiden innovatiivisuutta ja kykyä omaksua sekä soveltaa käytäntöön uutta tietoa, osaamista, toimintatapaa tai teknologiaa. Ne muuttavat toimijoiden välisiä suhteita ja vaikuttavat toiminnan pelisääntöihin, rooleihin, toimintatapoihin, rakenteisiin, kommunikaatioon sekä organisaation ja sen toimintaympäristön välisiin suhteisiin (Walker, 2003; Rogers, 2003) Kommunikaatioinnovaatiot liittyvät informaatio- ja (kommunikaatio)teknologian hyödyntämiseen palvelujen järjestämisessä ja erilaisten uusien laitteiden ja teknisten uudistusten hyödyntämiseen toiminnassa. Sillä tarkoitetaan myös julkisen organisaation uudenlaista tapaa tai kanavaa viestiä omista palveluistaan tai hyödykkeistään kansalaisille, sekä uudenlaista tapaa vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Kehitetyn ja käyttöönotetun toimintamallin pitää olla merkittävästi tehokkaampi kuin olemassa oleva toimintamalli. (EPSIS, 2013)

Innovaatiokyvykyys ja osallistuva, henkilöstölähtöinen kehittäminen

Innovaatiokyvykyys on käsite, jota käytetään kuvaamaan innovaatiotoimintaan tarvittavia kykyjä muuntaa tietoa, taitoa ja kokemusta uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi (Lawson & Samson, 2001). Innovatiivisuuden kehittäminen vaatii sekä organisaatio- että yksilötason kehittämistä. Työyhteisön tasolla innovaatiotoiminta on sekä sen että yhteisön ulkopuolella synnytettyjen innovaatioiden soveltamista, hyödyntämistä sekä uusien innovaatioiden kehittämistä (Yliherva, 2004). Esimerkiksi Borinsin (2008). mukaan innovatiiviset julkiset organisaatiot suhtautuvat uudistuksiin järjestelmällisellä tavalla. Siksi organisaatioissa yksittäiset innovaatiot tulisi nähdä osana laajempaa kokonaisuutta. Innovaatioita tulisi pystyä tarkastelemaan koko organisaatiolle koituvan hyödyn näkökulmasta. Virtasen (2012) mukaan erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sektorien organisaatioiden tulisi tänä päivänä kehittää innovaatiokyvykkyytään.

Osallistamista koskevassa innovaatiotodiskurssissa katsotaan, että tieto ja oppiminen ovat kriittisiä tekijöitä innovaatiokyvyyden kannalta. Innovaatiot voidaan ymmärtää oppimiseksi ja tiedon luomiseksi tilanteessa, missä uusia ongelmia määritellään ja uutta tietoa kehitetään ratkaisemaan niitä. (Aasen & Amundsen ym., 2012.) Lamin (2006) mukaan keskeinen kysymys innovaatioiden kohdalla on, kuinka organisaatiot kääntävät yksilöiden oivallukset ja tiedon kollektiiviseksi tiedoksi ja organisaation toimintakyvyksi. Innovaatio ei siis liity vain suuriin epäjatkuviin muutoksiin vaan myös vähittäisiin, askel askeleelta tapahtuvaan kehitykseen. Yksittäisen organisaation kannalta tämä merkitsee sitä, ettei sen tarvitse tuottaa merkittävästi uudenlaisia tuotteita tai palveluja ollakseen innovatiivinen. Käytettäessä laajaa innovaatiokäsitettä huomio kiinnittyy oppimisprosesseihin, joiden kautta uutta tietoa ja uutta teknologiaa luodaan, levitetään ja käytetään (Lundvall, 1992).

Pitkäjänteinen, menestyksenkäs uusien innovaatioiden synnyttäminen vaatii systemaattista organisointia sekä sitä, että tulokset luovat arvoa koko organisaatiolle. Projektityö on käytetyin kehittämistyön muoto sosiaali- ja terveysalalla. Käytännössä sosiaali- ja terveysalalla kehittämisen ja innovaatioiden aloite voi kummuta useasta eri lähteestä, henkilön ohella tyypillisemmin kuntajohdolta, poliittiselta päätöksentekotasolta ja lainsäädännöstä, mutta myös asiakkailta. Kehittämistyö on perusluonteeltaan reagoivaa ja korjaavaa, tyypillisemmin paneudutaan uudenlaisten, tehokkaammiksi koettujen käytänteiden kehittämiseen sen sijaan, että pureuduttaisiin työn tai työyhteisön tulevaisuuden toiminnan kehittämiseen tai rakenteelliseen kehittämiseen. Kehittämisen alullepanija yleensä määrittää organisoitumisen muodot, reunaehdot sekä tavoitteet. (Hantula & Suhonen ym., 2012). Vaikka on tärkeää huomioida tavoiteltavan kehitystyön luonne ja sen perusteella miettiä, millainen projektityön malli ja toimintapa sopivat kehitettävälle asialle, näin pitkälle vietyä ajattelutoimintaa ei juuri yleisesti esiinny (Virtanen, 2009).

Kun sosiaali- ja terveydenhuollossa innovaatioita on perinteisesti kehitetty sisäisen asiantuntijuuden kautta, niin viime vuosina tilanne on muuttunut. Suljetun innovointimallin rinnalle on tullut avoin innovaatiomalli, jossa uudistuksia kehitetään asiakasrajapinnassa tai asiakaslähtöisesti (vrt. Chesbrough, 2003). Tällaisen toimintamallin haasteena on integroida asiakkaat, asiakkaiden edustajat tai palveluiden käyttäjärühmät palveluiden kehittämiseen. Kehittämistyön malleiksi ovat nousseet tavoitelähtöinen kehittäminen, joka toteutetaan etukäteen määriteltynä toimintana sekä käytäntölähtöinen kehittäminen, jossa uutta ideaa kokeillaan nopeasti ja paikallisesti.

Tavoitelähtöinen kehittäminen on yleistä julkisen sektorin organisaatioissa. Se toteutetaan usein kehittämisohjelmalla. Voidaan puhua ylhäältä alas suuntautuvasta (top-down) kehittämisestä tai strategialähtöisestä kehittämisestä. Käytäntölähtöinen kehittäminen lähtee liikkeelle arjen työkäytännöistä ja käyttäjien tai asiakkaiden tuottamista ideoista (user driven innovation). Uusia ideoita kokeillaan paikallisesti, pienin askelin ja kevyin resurssein. Parhaassa tapauksessa ratkaisua voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä jopa ilman jatkokehitystä. Nykyään Chesbroughin (2011) mukaan kehittämisen tavoitteena on, että innovaatioprosesseissa yhdistyvät molemmat kehittämisen perusmuodot - kumpikaan kehittämisen perusmalleista ei ole yksin riittävä. On tärkeää tunnistaa, miten

tavoite- ja käytäntölähtöisyys voivat kohdata hedelmällisesti. Uudistamisessa tarvitaan useimmiten sekä palvelutyön arjesta nousevaa käytäntölähtöistä syötettä että johdon tavoitelähtöistä ohjausta.

Perinteisessä innovaatiokirjallisuudessa on käyty perusteellista keskustelua jatkuvien (inkrementaalisten) ja ei-jatkuvien (radikaalien) innovaatioiden luonteesta ja merkityksestä (Fuglsang, 2010). Radikaalit innovaatiot ovat näkyviä ja kokonaisvaltaisia sekä aikaansaavat merkittävän muutoksen toiminnassa. Inkrementaaliset muutokset toteutuvat vähittäin, askel askeleelta. Joskus radikaaleina alkaneet julkisen sektorin innovaatiot taantuvat ajan kuluessa vähittäisiksi innovaatioiksi, koska toimintaa ei saada kokonaisvaltaisesti uudistettua. (Stenval & Airaksinen, 2009).

5.2.2 Tutkimuksen kysymyksenasettelu, tutkimusaineisto ja analyysitapa

Tutkimusaineisto ja analyysimenetelmä

Nyt käsillä olevan artikkelin empiirinen aineisto tuotettiin Jyväskylän kaupungin Osuva-tutkimushankkeessa 2012-2014. Ojopa-kehittämisprojektin kautta tehty kehittämistyö organisoitiin kuudeksi eri kehittämisspilotiksi, joista kukin tuotti laajahkon, lähinnä kokouspöytäkirjoihin perustuvan dokumenttiaineiston. Avoimen innovaation ideaa kehittämistyössä tavoiteltiin sillä, että kullekin ryhmälle nimettiin oma kehitysasiantuntija, moderaattori, jonka tehtävä oli tukea kehittämistyöryhmän toimintaa. Kehittämisspilotit jakaantuivat seuraavasti: 1) Neuvolatyön ja varhaisen tuen kehittäminen, 2) Terveysasemien ja sosiaaliasemien yhteistyön kehittäminen, 3) Päihdeasiakkaan hoitopolun kehittäminen 4) Työhyvinvoinnin ja työnilon kehittäminen, 5) Sähköisten palveluprosessien kehittäminen sekä 6) Kotihoidon kehittäminen. Perusajatuksena oli, että kun sosiaali- ja terveysalalla kehittämistyö perustuu pääosin sisäiseen asiantuntemukseen, niin ammattikorkeakoulun asiantuntijat pyrkivät omalla panoksellaan lisäämään vuorovaikutusta ja avoimuutta kehittämistyöhön. Asiantuntijoiden (3 kpl) käytössä olevat interventiotyökalut olivat: palvelumuotoilu (1 pilotti), prosessikonsultaatio (3 pilottia) ja vertaiskonsultaatio (2 pilottia).

Tutkija haastatteli kunkin kehittämistyöryhmän. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ryhmähaastatteluja, jossa yksittäinen haastattelu kesti ½–1 tuntia. Sama haastattelija teki kaikki haastattelut. Tutkija haastatteli ryhmähaastattelulla interventioista vastaavat kehittäjät kehittämistyön alkuvaiheessa (syksy 2012) sekä tavoitteli erillisellä sähköpostikyselyllä asiantuntijoita kehittämistyön loppuvaiheessa (kevät 2013). Jälkimmäiseen vastasi vain kaksi asiantuntijaa. Tutkimussuunnitelmassa esitettyä toimintatutkimuksellista asetelmaa ei kaikin osin saavutettu Toimintatutkimus 4:n osahankkeessa. (Jantunen & Naaranoja ym., 2012). Osahankkeen tutkija teki käsillä olevan aineiston puitteissa kokoavan analyysin hankkeesta. Kehittämistyössä tiiviimmin mukana olleet asiantuntijat raportoivat omista kokemuksistaan erillisissä julkaisuissa ja tavoittivat paremmin toimintatutkimuksellisen asetelman. Tässä artikkelissa aineistona on hyödynnetty kunkin kehittämisspilotin keskeisten toimijoiden ja asiantuntijoiden puolistrukturoituja ryhmähaastatteluja (5 ryhmähaastattelua, n=36) sekä pilottiryhmien pöytäkirjoja (n=58) ajan-

jaksolta 18.4.2012–28.10.2013. Samasta hankkeesta ja osin samasta aineistosta on tehty yksityiskohtaisempia raportteja, jotka on raportoitu tässä julkaisussa.

Tutkimusaineiston analyysin eteneminen

Ryhmähaastattelut ja pilottiryhmien pöytäkirjat muodostivat tutkimuksen primääri-lähteistön. Tutkimusaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysilla. Analyysimene-telmänä olivat laadullinen lähiluku, aineiston teemoittelu ja argumentaatioanalyysi. Tavoitteena oli paikantaa aineistossa esiintyviä keskeisiä kategorioita ja teemoja sekä rakentaa niistä käsitteellisiä kokonaisuuksia. Analyysi toteutettiin kolmessa vaiheessa tutkijan johdolla, mutta Jyväskylän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden työpanosta ja asiantuntemusta hyödyntäen.

Ensimmäisessä vaiheessa kunkin opiskelijan tehtävänä oli irrottaa aineistostaan seuraaviin kysymyksiin liittyvä materiaali:

1. miten kehittämishankkeissa kuvataan kehittämistyön ja innovaatiotoiminnan prosessia
2. mitä menetelmiä käytettiin kehittämisessä?
3. miten erilaiset menetelmät soveltuvat käytäntöön?
4. mitä uutta syntyi kehittämistyön tuloksena sekä
5. millaisia vaikutuksia ja seurauksia innovaatiotoiminnasta on ollut henkilöstölle ja asiakkaille?

Ensimmäisessä vaiheen tavoitteena oli aineiston sisällön pelkistäminen ja redusointi sekä alustava analyysi. Aineistoon tutustumisen jälkeen käytiin tutkijan johdolla yhteinen keskustelu käsitteistä, sisällöstä ja valinnoista. Näin edeten voitiin sisällönanalyttisesti teemoitella miten osallistajat kuvaavat kokemuksiaan suhteessa esitettyihin kysymyksiin. Seuraavassa vaiheessa kunkin opiskelijan tehtävänä oli ”irrottaa” omasta aineistostaan kuhunkin annettuun kysymykseen liittyvä materiaali. ”Irrottaminen” tapahtui merkittävällä sovitulla väreillä kunkin kysymykseen liittyvät lausumat, lauseet sekä kohdat dokumenttiaineistosta. Merkityt dokumentit toimitettiin tutkijalle, jonka johdolla käytiin ryhmäkeskustelu löydöksistä ja tehtiin tarvittavat tarkennukset sekä korjaukset. Näin voitiin paikantaa kuhunkin kysytyyn osa-alueeseen liittyvät yhtenäiset teema-alueet vastauksineen.

Kolmannessa vaiheessa teemoitettu ja ryhmitetty aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin. Tämä tapahtui opiskelijoiden ja tutkijan yhteisessä työpajassa, tutkijan toimiessa fasilitaattorina. Työpajassa hyödynnettiin OPERA-työkalun, Loogisen viitekehyksen sekä Demokraattisen dialogin muodostamaa osallistumiseen perustuvaa toimintamallia. Kullakin opiskelija- analysoijalla oli käytössä oman pilottiinsa liittyvä ”merkitty” dokumenttiaineisto muistinsa tueksi. Fasilitaattori oli rakentanut koko seinän mittaisen ”uimaradan”. ”Uimarajassa” pilotit toimivat sarakkeina ja kysymykset riveinä. Yhtymäkohtiin voitiin erivärisillä liimalapuilla sijoittaa kunkin opiskelija-analysoijan näkemys, joita oli mahdollista vertailla ja kommentoida työpajan edetessä. Tavoitteena oli perustelujen kautta synnyttää yhteinen, pelkistetty näkemys kustakin teemasta.

Menetelmä toimi yllättävän hyvin, sillä sisällönanalyysiä seuraten käsitteellistämisen vaiheessa yhdistettiin ja tiivistettiin saman sisältöisiä teema-alueita kokonaisuuksiksi. Kysymyksien 3 (Miten erilaiset menetelmät soveltuivat käytäntöön?) ja 5 (Millaisia vaikutuksia ja seurauksia innovaatiotoiminnasta on ollut henkilöstölle ja asiakkaille?) kohdalla kävi ilmeiseksi tarkentavien alaluokkien muodostaminen (Kysymys 3: positiivisiksi ja negatiivisiksi koetut lausumat; Kysymys 5: asiakkaiden ja henkilöstön näkemysten erottaminen). Työpajatyöskentelyyn perustuvassa analyysissä on omat luotettavuuteen perustuvat ongelmansa, erityisesti kun pelkistetään yksinkertaisiksi lausumiksi peruskenteeltaan monivivahteisia lausumia. Tätä tunnistettua ongelmaa pyrittiin hallinnoimaan dialogilla, joka käytiin fasilitaattorin ja opiskelijoiden kesken kunkin kysymyksen vastausvaihtoehtojen kohdalla. Tavoitteena oli muodostaa yhteinen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä dokumenttiaineiston tarjoaman tiedon valossa. Lopputulemaan liittyy siis aina kriittinen keskustelu ja vertaisten suorittama monitahoarviointi.

5.2.3 Tutkimustulokset

Työryhmien kehittämistyö ei aina käynnistynyt automaattisesti. Osassa työskentely lähti melko hitaasti liikkeelle, joskin tämä on tyypillistä prosessikehittämiselle. Tutkijan näkökulmasta oli hieman outoa, ettei kehittämisryhmien jäseniä oltu aina selkeästi nimetty ja sitoutettu työhön vastuuhenkilöitä lukuun ottamatta. Kun näin oli, kehittämisryhmät joutuivat käyttämään usein ensimmäiset kokoukset ryhmän kokoonpanon suunnitteluun ja siitä päättämiseen. Ilmeisesti myöskään mitään selkeitä resurssipäättöksiä ei oltu taustalla tehty. Näin työasiat saattoivat mennä kehittämisryhmätapaamisen ohi, vaikka niiden ajankohdat oli sovittu hyvissä ajoin. Aineistossa oli myös selkeitä viitteitä siitä, että Ojopan tavoitteet olivat jääneet ainakin osin hämäräksi päällikkötasolla, missä päätöksiä tehdään.

Yhteistä kaikille kehittämishankkeille oli myös se, että työ tehtiin oman työn ohessa. Tämä synnyttää kysymyksen siitä, miten kehittämistyön organisointi onnistuu tällaisilla reunaehdoilla. Vaikka esimiehille kehittäminen olisi luonteva osa johtamista, niin mitä lähemmäksi mentiin perustason työtä, niin sen haastavammaksi osallistuminen kehittämistyöhön kävi muiden työkiireiden vuoksi. Kehittämistyöhön toki sitouduttiin herkemmin, kun se palveli omaa työtä ja sen kehittämistä, mutta silti osallistumisaktiivisuudessa näkyy selkeää kehittämistyöväsymystä. Osa kehittämistyöhön osallistuneista jättäytyi sivuun kehittämistyöstä ja runsaan kolmanneksen osallistuminen oli epäsäännöllistä. Kehittämistyön ydinjoukko - esimiesten ohella - oli noin 40 prosenttia työhön osallistuneista.

Yhteistä oli myös se, että työn tai työyhteisöt konkreettiset tarpeet sekä asiakasymmärrys olivat kehittämistyön lähtökohtana samoin kuin ratkaisukeskeinen työote. Työskentelyn ilmapiiri näytti myös olleen hyvä ja tukevan innovatiivisuutta. Kehittämisryhmässä kerättiin asiakasymmärrys -materiaalia eri tavoin: työpajatyöskentelyn ohella suoritettiin pienimuotoisia asiakaskyselyjä, tarkasteltiin palveluprosessia asiakkaan sekä ammattilaisten (menetelmänä työn kiertö: Pilotti 5) näkökulmasta sekä analysoitiin jo kerättyä asiakasmateriaalia. Perhekeskusmallissa (Pilotti 1) esimerkiksi asiakkaiden tarpeitten tunnistamisprosessi

syvensi asiakasymmärrystä ja oli perustana perhekeskusverkostomallin kiteyttämiseksi. Ylipäättensä kehitystyötä leimasi systemaattisuus ja tavoiteorientoituneisuus, mikä on toiminut kehittämistyön voimavarana. Tutkimus on pystynyt osoittamaan, että organisatorinen tieto syntyy nimenomaan vuorovaikutuksessa ja tehokkaan ryhmän lopputulokset ylittävät erikseen toimivien ihmisten panoksien summan. Ryhmätyöskentelyllä onkin taipumus onnistua silloin, kun päätösten tekeminen ja työmäärä jakaantuvat kollektiivisesti kaikkien ryhmän jäsenten kesken. Ryhmätyöskentely myös lisää asian tarkastelua eri perspektiiveistä samoin kuin laajentaa ratkaisuun käytettävissä olevaa osaamista (Tsoukas & Vladimirov, 2005).

Asiakkaiden ongelmien monimutkaistuminen edellyttää usein niitä ratkaisevilta asiantuntijoilta tietämystä, joka vaatii eri alojen asiantuntijoiden osaamisen yhdistämistä. Ylipäättensä asiantuntijoiden ammattitaito nähtiin voimavarana ja se pyrittiin hyödyntämään kehittämisryhmien työssä alusta lähtien. Tältä osin tulokset vahvistavat Hantulan & Suhosen ym. (2012) esittämiä näkemyksiä projektityöstä. Yhteiskehittäminen toimi kehittämisen lähtökohtana ja yhteistyötä pyrittiin tekemään kaikkien palveluketjuun osallistuvien tahojen kanssa. Sähköisten palveluprosessien (Pilotti 5) sekä erityisesti Päihdeasiakkaan hoitopolun (Pilotti 3) kehittämisryhmän kokemuksissa korostui osallistuminen, työntekijöiden ammattitaidon hyödyntäminen sekä yhteiskehittämisen idea.

Kotihoidon kehittämisryhmän (Pilotti 6) kokemuksissa korostuivat kehittämistyön pienimuotoisuus, ketteryys ja esimiestyön tukeminen. Pienimuotoisuudella viitattiin rajallisten resurssien kohdentamista konkreettiseen työskentelyyn ja uskottavien tavoitteiden asettaminen. Lähtökohtana oli kehittämistyön läpivienti ketterästi ja uskottavasti haastavassa tilanteessa. Esimiestyön tarkastelu käsitti toimenkuvien arviointia, esimiesten jaksamisen tukemista, vertais- ja parityöskentelyn harjoittelua. Muista ryhmistä poiketen Pilotti 6 työ tapahtui osana johtoryhmätyöskentelyä.

Yhteisenä kantavana havaintona kehittämistyöstä oli esimiesten ja johtamisosaaminen keskeinen asema kehittämishankkeiden tavoitteellisen työskentelyn kannalta. Esimiehet omalla toiminnallaan, päätöksenteolla ja käyttäytymisellään vaikuttavat mitä suurimmassa määrin siihen, millä intensiteetillä henkilöstö kehittämistyöhön osallistuu, sitoutuu ja ylipäättensä miten työyhteisöissä siihen asennoidutaan. Toinen läpileikkaava tekijä oli viestintä. Työntekijät aivan selvästi kaipaavat tietoa kehitettävien toimintamallien ja uudistusten vaikutuksista omaa työhönsä ja työyhteisöön. Jos ajantasaista informaatiota oli tarjolla, niin tämä tuki kehittämismyönteisen ilmapiirin syntymistä. Käytettävissä olevat resurssit olivat luonnollisesti tekijä, joka vaikutti lopputulokseen tai sen laatuun, mutta vastauksista oli löydettävissä myös selkeää väsymistä jatkuvaan muutospuheeseen. Jyväskylän kaupungissa on toteutettu lukuisia uudistuksia vuosina 2008-2013.

Mitä innovaatioita kehittämistyö sitten synnytti? Työryhmissä tapahtui eittämättä selkeää yksilöllistä oppimista, mutta myös kaikkia Taulukko 5.2. lueteltuja innovaatiotyypppejä. Tällaisia olivat muun muassa uusia toimintamalleja kohdata asiakas (Palveluinnovaatiot), asiakaslähtöisiä toimintamalleja, jotka selkeyttivät palveluprosesseja sekä Perhekompassi (Prosessi-innovaatiot), organisaatioinnovaatioita, jotka tukivat saumatonta palveluketjuja kuten Masa-kartta) sekä sähköisiä palveluja tukevat uudistukset, jotka liittyivät edellä mainittuihin.

Taulukko 5.3. Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

	YHTEENVETO
K1: Miten innovaatio-toiminnan/ kehittämistyön prosessia kuvataan	Kehittämistyö on suunnitelmallista, jäsentynyttä ja tavoiteorientoitunutta. Kehittämispilottien työntekijät – erityisesti esimiehet ja vastuuhenkilöt – ovat sitoutuneita työhön Kehittämistyössä leimaa osallisuus ja asiakaslähtöisyys
K2: Mitä menetelmiä käytettiin innovaatio-toiminnassa/ kehittämisessä uuden luomiseksi?	Yhteiskehittäminen ja verkostoyhteistyö Suunnitelmalliset, mutta pääosin perinteiset tiedonkeruu kyselyt, työnkierto) ja analyysimenetelmät Pääasiassa työntekijöiden osallistaminen eri muodoissa Vertaistuki
K3: Miten eri menetelmät soveltuivat? (+ = positiiviset havainnot, - = negatiiviset kon- notaatiot)	Edistävät tekijät: + Johdon asenne + Johtamisosaaminen ja resurssit + Viestintä ja monipuolinen tiedonkeruu kehittämisen tukena Ehkäisevät tekijät -Johdon asenne -Johtamisosaaminen ja resurssit -Viestintä -Henkilöstön skeptisyys suhteessa uusiin asioihin -Kehittämisen yhteys asiakasrajapinnassa työskentelevien tarpeisiin -Sisäinen tiedottaminen hankkeen eri vaiheista
K4: Mitä uutta syntyi innovaatiotoiminnan / kehittämistyön tulok-sena?	Uudenlaisia ajattelumalleja (asiakasymmärrys syveni) Uusia yhteiskehittämisen ja ideoinnin toimintamalleja. Työkaluja työyhteisön ja johtamisen kehittämiseksi Työkaluja asiakaslähtöisyyden ja asiakasohjauksen edistämiseksi: (sähköiset) nettisivut, perhekompassi ja Masa-kartta Yhteensovittavan johtamisen malleja verkostotyön tueksi
K5: Millaisia vaikutuksia ja seurauksia innovaatio-toiminnasta on henkilöstölle (H) ja asiakkaille (A)	Odotettavissa: Lähiesimiestyön kehittäminen ja johtamisen työkaluja H – moniammatillisen yhteistyön tiivistyminen, uudenlaisen palvelukulttuurin esiinmarssi H – Uusia palveluja, työmuotoja ja toimintaa H – työkaluja professionaalisen osaamisen kehittämiseksi A – parempi ymmärrys asiakkaan ongelmista ja asiakaslähtöisten palveluprosessien täsmentyminen

5.2.4 Pohdinta: älykäs johtaminen

Kuten tämäkin tutkimus osoittaa, esimiehillä ja esimiestoiminnalla on keskeinen merkitys innovaatioiden kannalta. Johto vaikuttaa toiminnallaan merkittävästi siihen, miten henkilöstö sitoutuu innovaatioiden edistämiseen. Keskijohto on keskeisessä roolissa uusien innovaatioiden lähteenä, edistäjänä ja tunnistajana. (Hartley, 2006.) Sen innovatiivisuuden on nähty olevan jopa organisaation tuottavuuden edellytys (Hasu & Saari, 2009). Tutkimuksessa on myös osoitettu, että esimiesten käyttäytyminen sekä persoonallisuus vaikuttavat innovaatiokykyyn (Howell & Higgins, 1990).

Kuntasektorin työ on sekä työvoimavaltaista että tieto- ja osaamisintensiivistä. Sosi- aali- ja terveysalalla työ on muuttunut yhä itsenäisemmäksi ja itseohjautuvampaa suun- taan. Työ vaatii tekijältään oman työnsä asiantuntijuutta ja tutkivaa otetta sekä infor- maatioteknologian osaamista. Samalla perinteinen hierarkiaan ja selvästi määriteltyihin johtamis- sekä viestintäsuhteiden varaan rakentuva organisaation toimintamalli on muut- tunut jälkibyrokraattiseksi, jossa organisaatiokontrolli ei perustu työtehtävien kontrolloin- tiin vaan ihmisten ja ihmissuhteiden johtamiseen. Asiantuntemus ei ole asiantuntijoiden yksinoikeus, vaan asiantuntemus on suhteellista ja jakautunut eri asioissa eri henkilöillä. Siinä missä byrokratiassa yksimielisyys päätöksenteossa saavutetaan myöntävyyksillä ja vallankäytöllä, jälkibyrokraattisessa organisaatiossa yhteisymmärrys syntyy institutionaa- lisen vuoropuhelun kautta. Toimivalta ei ole enää johtajan yksinoikeus ja tehtäväkuvia täydennetään toimintaohjeilla, jotka ovat kuitenkin luonteeltaan enemmän periaatteita kuin sitovia sääntöjä. (Peltonen, 2007; Heckscher, 1994.)

Tällaisessa toimintaympäristössä perinteiset johtamisopit ja -mallit eivät toimi odo- tetusti. Jälkibyrokratiassa pyritään vähentämään sääntöjä ja tunnustamaan yksilöiden erilaisuus. Työyhteisöt ja työ ovat muuttuneet paljon ja tarvitaan uudenlaisia organisoi- tumis- ja johtamismalleja sekä älykästä, ketterää ja työyhteisöjen monimuotoisuuden huomioivaan henkilöstöjohtamista. Kun johtaminen eri muodoissaan on yliopistojen oppiaine ja tieteenala, niin ehkä uuden ajattelun ideoita on mahdollista ammentaa tieteen- filosofiasta. Ilkka Niiniluoto (2003) jakaa tieteet deskriptiivisiksi ja suunnittelutieteiksi (design science). Näistä jälkimmäiset ovat luotu edistämään jonkin ammatin intressejä ja niiden tyypilliset tulokset ovat teknisiä normeja eli keinojen ja päämäärien suhteita koskevia väitteitä. Tyypillisesti ne kertovat mitä pitää olla, jotta annettu päämäärä voidaan saavuttaa. (Niiniluoto, 2002.) Perinteiset johtamiskoulukunnat sisältävät oppeja, joiden tehtävä on systematisoida ihmisten suunniteltua, päämäärärationaalista ja perusteltua toimintaa. Se pyrkii kertomaan miten johtajien pitäisi toimia, jotta tavoiteltu päämäärä oli mahdollista saavuttaa. Johtamiseen liittyy olennaisesti myös taito eli kyky aikaansaada tavoiteltu tulos. Taitoon voidaan liittää sekä tehokkuus että (johtamis)osaaminen. Kun suunnittelutieteet ovat tieteitä teknisistä aktiviteeteista eli produktiivisiin taitoihin liitty- västä suorituskyvystä, tehokkuudesta ja taitavuudesta, niin johtaminen voidaan helposti sijoittaa suunnittelutieteen osaksi. (Niiniluoto, 2002.)

Suunnittelutieteellisessä mielessä johtamisen ytimessä on esitellä normatiivinen joh- tamisoppi, -malli tai -ajattelu, jota seuraamalla tai ehdot täyttämällä saavutetaan haluttu lopputulos. Tätä ajattelua on Suomessa kritisoinut muun muassa Tero J. Kauppinen, joka on muotoillut ajattelunsa seuraavasti ”Toimintaansa hyvin hoitava ja sitä jatkuvasti paran- tava yritys ajautuu varmuudella ongelmiin.” (Ajatus on tosin lainattu professori Michael Tushmanilta, HBS). Johtaminen taitona, osaamisena on kuitenkin eri asia kuin tieteenä, sillä käytännön tilanteissa pelkästään persoonallisuuteen, tilanteeseen ja ympäristöön liittyvillä tekijöillä on ratkaiseva merkitys johtamiseen. Ne määrittävät edellytyksiä, joita ei voi ammentaa opeista tai malleista. (mukaillen Niiniluoto, 2002)

Ehkä älykkään johtamisen idea pohjaakin siitä, että sääntöjen seuraaminen kuuluu taitojen hierarkian alimmalle tasolle, noviiseille ja aloittelijoille. Todelliset asiantunti-

jat toimivat pitkäaikaisen kokemuksen suomalla ”intuitiivisella” taidolla, jossa hallitaan kokonaisuuksia ilman vetoamista sääntöihin. (mukaillen Niiniluoto, 2002) Jälkibyrokraattisten organisaatioiden älykkään johtamisen vaatima taito ei siis perustu teknisten sääntöjen noudattamiseen, sillä käytännöllinen viisaus ei ole propositionaalista tietämystä. Älykäs johtaminen edellyttää jossain vaiheessa opittujen sääntöjen ylittämistä tai suorastaan niiden rikkomista.

Yksikään innovaatio ei synny tyhjiössä. Käytännössä lähes kaikki innovaatiot syntyvät edellisten innovaatioiden tai taitojen pohjalta. Perinteisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa innovaatioita on kehitetty sisäisen asiantuntijuuden kautta. Viime vuosina tilanne on muuttunut ja suljetun innovointimallin rinnalle on tullut avoin innovaatiomalli, jossa uudistuksia kehitetään asiakasrajapinnassa tai asiakaslähtöisesti. Tällainen kehittäminen kumpuaa tyypillisesti työyhteisöjen ja henkilöstön työkäytännöistä ja käyttäjien ideoista, asiakaskokemuksista tai havaituista puutteista. Kehittämisen dynamiikka on alhaalta ylös. Uusia ideoita kokeillaan paikallisesti, pienin askelin ja kevyin resurssein. Kehittämistyö on perusluonteeltaan reagoivaa ja korjaavaa, tyypillisemmin paneudutaan uudenlaisten, tehokkaammiksi koettujen käytänteiden kehittämiseen kuin rakenteelliseen uudistamiseen. Työntekijöiden osallistaminen operationaaliseen kehittämiseen on tärkeää. Työyhteisön jokaisen jäsenen luovuutta ja aloitteellisuutta tulisi hyödyntää tulevaisuuden työelämässä. Työpaikka- ja työntekijälähtöinen innovaatio merkitsee mahdollisuutta ottaa huomioon työntekijöiden ideat, osaaminen ja kokemuseräinen tieto.

Tällaisen henkilöstölähtöisen, osallistamiseen perustuvan toimintamallin haasteena on integroida asiakkaat, asiakkaiden edustajat tai palvelujen käyttäjäryhmät palveluiden kehittämiseen. Tämä merkitsee myös kulttuurista muutosta, sillä tällöin henkilöstö nähdään voimavarana, ei ainoastaan muutosten toteutuksessa vaan myös niiden suunnittelussa. Suuri osa syntyvistä innovaatioista on tosin pienimuotoisia parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin, palveluihin ja menetelmiin ja se syntyy useiden erityyppisten osaamisten yhdistelmänä. Tällaisessa prosessissa asteittaisella oppimisella ja kumulatiivisella kokemuksella on merkittävä rooli.

Henkilöstölähtöinen kehittäminen tukee yhteisöllisyyteen ja osallisuuteen perustuvan työkulttuurin syntymistä. Avainkysymykseksi jää se, miten kehittämistyö organisoidaan ja kuinka sitä johdetaan. Innovaatiokyvykkyyden rakentamiseksi on kiinnitettävä erityistä huomiota johtamiseen, organisaatioiden toimintatapoihin, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä uudistusten jalkauttamiseen. Lisäksi on syytä muistaa että osallistavat toimintamallit voivat kääntyä itseään vastaan, jos niitä toteutetaan niin sanotusti näytösluonteisesti.

Lähteet

- Aasen, T., Amundsen, O., & Hansen, K. (2012). Employee-driven innovation in practice – Promoting learning and collaborative innovation by tapping into diverse knowledge sources. LLiE, issue 4. Sähköinen lähde: <http://www.lline.fi/en/article/research/aasen/employee-driven-innovation-in-practice-promoting-learning-and-collaborative-innovation-by-tapping-into-diverse-knowledge-sources>. Viitattu 25.9.2014.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School, Boston.
- European Public Sector Innovation Scoreboard, EPSIS. (2013). European union, Bryssel.
- Fuglsang, L. (2008). Capturing the benefits of open innovation in public innovation: a case study. *Int. J. Services Technology and Management*, 9, 234-248.
- Hantula, R., Suhonen, M., & Paasivirta, L. (2012). Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona – hoitotyön näkökulma. *Hallinnon tutkimus*, 31 (1), 36-47.
- Hartley, J. (2006). *Innovation and its contribution to improvement. A review for policymakers, policy advisers, managers and researchers*. London.
- Hasu, M. & Saari, E. (2009). Julkisen sektorin innovaatiotoiminta ja sen johtaminen kansallisen haasteena. Teoksessa V. Valovirta & J. Hyvonen (Toim.), *Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta*. Helsinki: Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, 112–132.
- Hautala, A. (2008). Kestävä innovointi. Innovaatiopolitiikka uusien haasteiden edessä. *Sitran raportteja* 71. Sitra, Helsinki.
- Heckscher, C (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. Teoksessa C. Heckscher & A. Donaldson (eds). *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*. London: Sage, 14–62.
- Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaraoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J., & Tuomivaara, S. (2012). Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät; Monititeellinen näkökulma. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja* 141, Jyväskylä.
- Hennala, L., Linna, P., & Pekkarinen, S. (2008). Julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta. Teoksessa Vesa Harmaakorpi, Helinä Melkas (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 93-108.
- Herzlinger, R. (2006) *Why Innovation In Health Care Is So Hard*. Harvard Business School Publishing.
- Hämäläinen, H., Jäppinen, T., & Kivisaari, S. (2011). Mihin innovaatioita tarvitaan sosiaali- ja terveysalalla? *Yhteiskuntapolitiikka*, 76 (2), 219-226.
- Hämäläinen, T. & Heiskala, R. (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Helsinki: Edita.
- Jantunen, S., Naaraoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E., & Sankelo M. (2013). Toimintatutkimuksen laatuksikriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyttä. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 4/2013. Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/> . 29-44.
- Jylhäsaari, J. (2009). Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoisista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista? *Acta Wasaensia*, 212. Vaasa, Vaasan yliopisto.
- Jäppinen, T. (2011) *Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Lam, A. (2006). *Organizational Innovation*. Teoksessa Fagerberg, J. & Mowery, D. & Nelson, R. (toim.). *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford, 115-147.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lovio, R. & Kivisaari, S. (2010). Julkisen sektorin innovaatiot ja innovaatiotoiminta, *Katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen*. VTT Tiedotteita 254, Espoo.
- Lundvall, B.-Å. (1992.). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter Publishers.
- Niiniluoto, I. (2002). *Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä*. Helsinki: Otava.

- Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu.
- Pärna, O. & von Tunzelmann, N. (2007). Innovation in the Public Sector: Key Features Influencing the Development and Implementation of Technologically Innovative Public Services in the UK, Denmark, Finland and Estonia". *Information Polity*, 12 (3), 109-126.
- Riivari, E., Lämsä, A-M., Kujala, J., & Heiskanen E. (2012). The etnical culture of organisations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 15 (3), 310 – 331.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Saari, J. (2012). Onnellisuuspolitiikka: kohti sosiaalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Bookwell.
- Saari, J. (toim.). (2008). Sosiaaliset innovaatiot ja hyvinvointivaltion muutos. Sosiaali- ja terveysturvaliiton keskusliitto.
- Stenvall, J. & Airaksinen, J. (2009). *Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stähle, P., Sotara, M., & Pöyhönen, A. (2004). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisuja 6/2004. Tulevaisuusvaliokunta, Eduskunta, Helsinki.
- Tsoukas, H. & Vladimirou, E. (2005). What is organizational Knowledge? Teoksessa Harimido Tsoukas, *Complex Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Walker, R. (2003). Innovation type and diffusion. An empirical Analysis of Local Government. *Public Administration*, 84 (2), 311-335.
- Wangin, C.L. & Ahded, P.K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- Virtanen P. (2009). *Projekti strategian toteuttajana*. Tietosanomat, Helsinki.
- Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveysalan uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Yliherva, J. (2004). Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun Yliopisto, Oulu.

5.3 Monitieteisestä yhteiskehittämisestä poikkitieteellisen tutkijayhteisön rakentumiseen

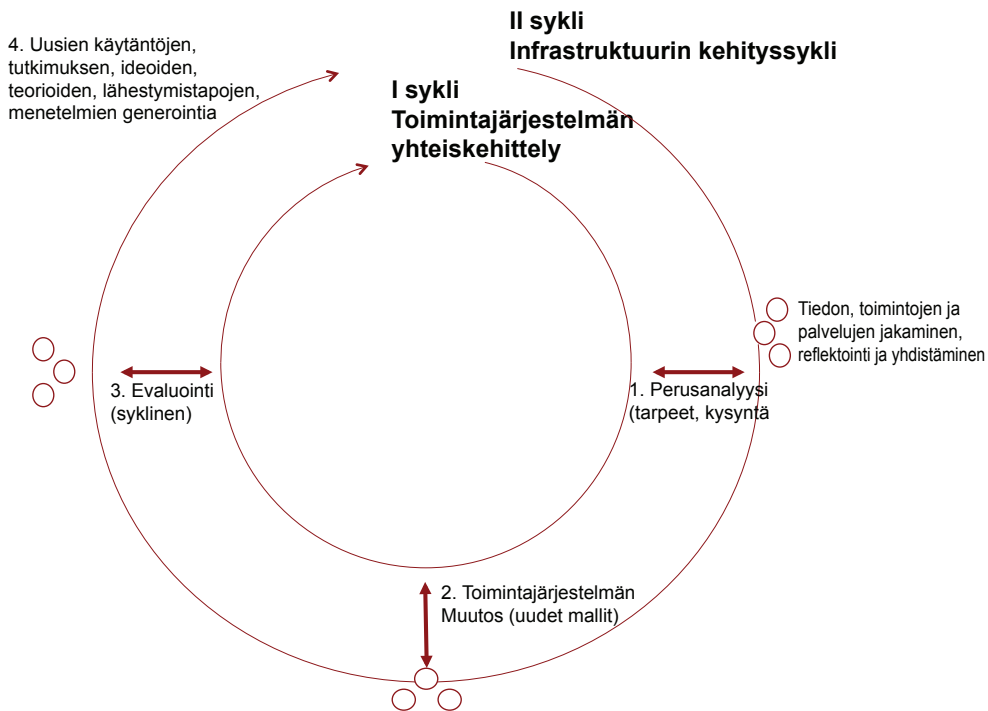
Johanna Heikkilä, Asta Suomi

Osuva-tutkimushankkeen monitoimijaisen yhteiskehittämisen teoreettiseksi jäsentäjäksi ja testauksen kohteeksi valittiin Ramstadin (2008) kehittämä geneerinen innovaatiomalli. Malli rakentuu työorganisaatioiden ja asiantuntijaorganisaatioiden välille, kun näillä on yhteinen, näkökulmia täydentävä, kehittämisen intressi. Mallin ennako-olettamana on toimijoiden monisubjektiivisuus. Varsinkin monitieteisessä tutkijayhteisössä tavoitteena on usein kehittää samanaikaisesti sekä tutkimusalueen tietoperustaa että metodeja. (Ramstad, 2008.) On esitetty, että heterogeeniset moni- ja poikkitieteelliset tutkijaryhmät tuovat lisäarvoa tieteelliseen tutkimukseen sekä edistävät innovaatioiden syntymistä erilaisten näkemysten rikkauden ja uuden syntymisen kautta (Dankwa-Mullan, Rhee, Stoff, Pohlhaus, Sy, Stinson & Ruffin, 2010.)

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata, miten Osuva-hankkeen aikana monitieteiden tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja miten sen kautta voidaan päästä reflektoivaan tiedon muodostamiseen. Artikkelin tarkoituksena on tuottaa tietoa monitieteisten tutkijatiimien ohjaamiseen.

5.3.1 Reflektion tasot tutkijatiimin yhteiskehittäessä

Ramstadin (2008) kehittämä geneerinen innovaatiomalli toimi monitoimijaisen yhteiskehittämisen ohjaamisen pohjana. Mallin kaksitasoisen kehittämissyklin sisäkehälle rakentuivat Osuva-tutkimushankkeen useissa sosiaali- ja terveysalan työorganisaatioissa toteutetut eriaikaisesti etenevät survey ja toimintatutkimukset. Sen rinnalle suunniteltiin vaiheistettu prosessi tukemaan tutkijoiden ja kehitettävien organisaatioiden tarpeita ja oppimista. Osuvan tutkijat eivät olleet koskaan aiemmin työskennelleet yhdessä, eivätkä he tunteneet ennalta toisiaan. Ramstad (2008) katsoo kehittämisprosessissa oppimisen perustuvan itsereflektioon, refleksiiviseen benchmarkingiin ja reflektioon suhteista. Toisen tason kehityssykli luo areenan, jossa työorganisaation ulkopuoliset tutkijat sekä työorganisaation kehittäjät voivat oppia toisiltaan. (Ramstad, 2008.) Osuva-hankkeessa muutaman kuukauden välein tapahtuvat tutkijaworkshopit muodostivat systemaattisen areenan reflektiiviselle ohjatulle keskustelulle osallistuvasta innovaatiotoiminnan johtamisesta. Tutkijatiimien refleksiivisyyden on todettu edistävän tutkijoiden tiedostamista ennako-olettamistaan, arvostuksistaan tai uskomuksistaan tutkimuskohteesta, tiedon keruusta sekä analysoinnista ja siten reflektion katsotaan myös edistävän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta (Lee, 2009). (Ks. Kuvio 5.4.)



Kuvio 5.4. Toimintajärjestelmän yhteiskehittelyn ja innovaatioinfrastruktuurin rinnakkaiset syklit (Ramstad, 2009)

Ramstadin mukaan toisen tason syklissä on neljä vaihetta, joista kolme ensimmäistä kytkeytyvät ensimmäisen tason työorganisaation yhteiskehittämissyklin vaiheisiin niitä tukien ja vahvistaen. Kolme ensimmäistä vaihetta perustuvat lähestymistapojen jakamiselle ja reflektoinnille, erilaisten toimijoiden malleille ja menetelmille sekä tiedon ja toimintojen yhdistelemiselle työorganisaation kehittämissykliin sen eri vaiheissa. (Ramstad, 2008.)

Ramstad (2008) puhuu reflektiivisyyden avulla etenemisestä metatasolle. Metataso sisältää kriittisen reflektion, missä toimijat tulevat tietoisiksi ennako-oletuksistaan ja kyseenalaistavat myös omaa merkitysperspektiiviään (Lee, 2009). Metakognitioon sisältyy yksilön kyky valvoa ja säädellä omia prosessejaan. Siihen, miten reflektiossa voidaan keskittyä tutkijoina omaan itseen ja toimintaan (sentraatio) tutkimuksessa tai suuntautua ulospäin (desentraatio) siihen mitä, miten ja miksi tutkitaan, tai kohti yhteistä tutkimustehtävää ja yhteistä toimintaa sen ratkaisemiseksi (resentraatio) tutkijaryhmässä. (Engeström, 2004.)

Miten monitieteinen tutkijatiimi, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta yhteisestä tutkimuskohteesta, käsitteistöstä tai metodologiasta, sitoutuu yhteiskehittämään ja tuottaa

uutta tietoa? Käsitteet monitieteinen (multidisciplinary) ja poikkitieteellinen (transdisciplinary) eroavat toisistaan, vaikka suomenkielellä näiden käsiteiden käyttö on valtaosin päällekkäistä. Monitieteisessä tutkimuksessa tutkijat eri tieteenaloilta työskentelevät pysyen tausta-ajattelunsa siiloissa. Kun taas poikkitieteellisessä tutkimuksessa integroiva ja yhteistoiminnallinen vuorovaikutus sekoittaa tieteet tai näkökulmat, erona monitieteisen lähestymistavan jaettuuihin yksilökeskusteluihin eri metodeista ja tieteistä. Monitieteisen tutkijayhteisön ohjaamisessa kohti poikkitieteellistä, tieteiden rajat ylittävää yhteiskehittämistä voidaan nähdä uudenlaisia mahdollisuuksia. Poikkitieteellinen tutkimus on useammin toimintatutkimuksellista ja on esitetty, että se tuottaa siten tehokkaammin ja kestävämmiin käytäntöön sovellettavampia tuloksia. (Choi & Pak, 2006; Smith, 2007; Dankwa-Mullan ym, 2010.)

5.3.2 Tutkimusmetodi ja aineiston analysointi

Tutkimus paikantuu laadulliseen tutkimuslähestymistapaan etnografisena tutkimuksena. Metsämuuronen (2003) kuvaa neljä kriteeriä etnografiselle tutkimukselle. Ensimmäinen on vaatimus tutkimuksen suorittamiselle toiminnan luonnollisessa olosuhteissa (Metsämuuronen, 2003). Osuva-hankkeen tutkijayhteisö antoi luonnollisen ja autenttisen ympäristön tutkia, mitä tapahtuu tutkimushankkeen aikana ohjattaessa tutkijayhteisön toimintaa. Toinen vaatimus on, että toiminta voidaan ymmärtää vain siinä kontekstissa, jossa se tapahtuu (Metsämuuronen, 2003).

Aineiston muodostavat Osuva-hankkeen tutkijatapaamisten nauhoitukset (videoinnit). Tutkijatapaamiset kiersivät eri toimintatutkimuspaikkakunnilla ja tutkijoiden lisäksi myös työelämäorganisaatioiden edustajat osallistuivat mukaan monitieteiseen ja monitoimijaiseen yhteiskehittämiseen. Tutkijatapaamisissa oli konkreettisen työskentelyosuuden lisäksi aina erikseen rakentunut reflektointiosuus. Reflektointiin osallistuivat myös tutkimusryhmän vetäjät. Kolmas kriteeri onkin, että tutkija omaksuu tutkimuksen osanottajien näkökulman. Neljäs kriteeri liittyy etnografisen tutkimuksen kuvaavaan ymmärtämisen pyrkimykseen (Metsämuuronen, 2003).

Videoiden litterointiin käytettiin ulkopuolista litterointia ja aineisto luokiteltiin analyysikehikon mukaan, mikä rakentui Ramstadin mallin pohjalta. Analyysi on kuvattu yksityiskohtaisesti kirjoittajien aikaisemmassa julkaisussa (Heikkilä & Suomi, 2014).

1. Yhteiskehittely. Etsimme litteroinneista keskustelun kulkujen etenemistä päättyen esimerkiksi sopimukseen, kompromissiin tai uuteen, alkuperäisestä jalostetumpaan ideaan.
2. Ristiriidan ratkaisumekanismit. Etsimme puheenvuoroista ja tapahtumaketjuista kohtia, missä tapahtuu jokin ratkaisuun johtava käänne.
3. Yhteiskehittelyn muodot. Esimerkiksi ääneen ajattelu ja omien mielipiteiden jakaminen, vertailu, suhteiden vahvistaminen, uuden syntyminen.

Aineisto koostuu neljän tutkijatapaamisen nauhoituksista sekä yhdestä tutkijoiden tekemästä kirjallisesta palautteesta keväältä 2014. Molemmat tutkijat analysoivat aineiston erikseen kahteen kertaan käyttäen paperitulosteita ja tehden väreillä yli- ja alleviiva-

uksia samantyyppisistä ilmaisuista ja kokoamalla niistä uusia merkityskokonaisuuksia. Ensimmäisessä lukukerrassa keskityttiin poimimaan keskustelukulkuja. Toinen luku-kerta painottui siihen, mitä aineisto kertoo reflektiivisyydestä ja yhteiskehittämisestä. Etnografiseen tutkimusperinteeseen kuuluu ymmärrys tutkimuksen ainutkertaisuudesta, jolloin luotettavuutta ja toistettavuutta on käsiteltävä eri tavoin. Olemme tietoisia siitä, että tieteelliset viitekehyksemme, yhteiskuntatieteellinen ja hoitotieteellinen, ovat vaikut-tamassa lukemistapaamme ja että monet tuloksista eivät ole sellaisenaan toistettavissa (vrt. Lappalainen, 2007.) Tämä antaa artikkelin lukijalle lisämahdollisuuden arvioida tulkintojemme luotettavuutta.

5.3.3 Tulokset

Yhteiskehittämisen rakentuminen

Tässä luvussa kuvaamme esimerkkien kautta, miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteis-kehittämiseksi ja reflektiiviseen tiedon muodostajaksi. Keskitymme Ramstadin mallin pohjalta kuvaamaan yhteiskehittämisen muotoja sekä reflektion kehittymistä. Aineisto on esitetty niin, että kussakin kohdassa on aineistoa hankkeen alusta sekä lopusta.

Asemoituminen. Yhteiskehittämisessä tutkijat tarvitsevat aikaa kertoakseen ja avatak-seen käsitelmahdollisuuksia, joista he lähtevät omissa tutkimuksissaan liikkeelle. Rajojen ylitykset mahdollistuvat hahmotettaessa, miten eri tieteenalat ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä. Hankkeen alussa tutkijat heittelevät erimerkkejä omista taustaorientaatioistaan käyttäen usein varsin pitkiäkin puheenvuoroja.

M1: Byrokraattinen ja demokraattinen on, se on Herzl-Blanchardin tulosjohta-mista 60-luvulla, maailma on varmaan muuttunu jonkin verran. Ei niin ettei me voitais sitä edelleen käyttää, kyllä ne varmaan on jossain määrin byrokraattinen, muttei yksin. Mä oon sitä jonkin verran pohtinu, että mikä olis sitte, mutten ihan tähän hätään löydä. ... (TWS4)

Hankkeen lopussa (elokuussa 2014) puolestaan tutkijoilla on aineistoista löydettyjä tuloksia ja käsitteitä, ollaan yhteisessä tutkimusmaastossa ja jotenkin asian päällä, eikä enää puhuta omasta viitekehyksestä käsin. Ohessa on esimerkki innovatiivisuuden ja työhyvinvoinnin problemaattisesta yhteydestä:

M1: Vaikutus on vaikea mutta si assosi(aatio), sehän on ... Mutta se on, kun mä sitä, etin, materiaali(a) (tai), (ois jotain) tutkimusta siihen että, onko tutkittu sitä että mitenkä tää hyvinvointi, edistää innovaatiotoimintaa. Kyl se tais pääasiassa olla niin että se oli toisin päin.

N4: (--) toistepäin, se on niin vaikea sit ehkä tutkia toistepäin.

M1: Niin. Toisin päin oli, jäsennetty sitä ja, (jotenki) se ajattelun, tapa ja todis(telu), mitä noissa artikkeleissa oli ni, oli sitä että, tää innovaatiotoiminta on se joka synnyttää. (--) .

N4: Eliikkä se on uus tulos meillä sitte jos me löydetään tää toistepäin.(TWS16)

Roikottelu ja ajattelun löyhyys keskustelussa. Monia asioita joudutaan jättämään roikkumaan keskustelussa. Keskusteluun heitetyillä ajatuksilla pitää olla mahdollisuus ja lupa olla rauhassa, kellua. Tämä ei ole kuitenkaan päämäärätöntä, eikä se saa jatkua pitkään, vaan asiaan palataan jonkin ajan kuluttua. Valmiit asiat syntyvät neuvotteluna: keskusteluun tuodaan jokin uusi teoria tai käsite tai tutkimus, jota ajatellaan ääneen. Yhteiskehittäminen on sitä, että on luvallista puhua kokemuksista, käsitteistä tai viitekehysistä vapaasti, samalla kuitenkin tietoisena perustelun tärkeydestä. Kaikkea pidetään yhtä arvokkaana. Innostutaan toisten ajatuksista, eikä latisteta tai kohtuuttomasti arvostella toisten aikaansaannoksia. Tämä edistää työskentelyä ja ehkäisee ristiriitoja:

N1: Onks tää yks semmonen teema sit (meit), kovasti kiinnostaa et mikä on toimintatutkijan, positio muutoksissa, (muutosten), ymmärtämisessä ja syventämisessä ja mahdollistamisessa

M2: Tuoko se sitten rikkautta että meillä on erilaisia, jollakin tavalla se ehkä on rikkaus että meillä on erilaisia, toteuttamistapoja näissä.

N1: Joo, kyllä.....

N1: Aivan, aivan. ? Sä pyysit puheenvuoron. Sit mietitään et mitä tähän tulee. (TWS5)

Roikottelua ei aina kuitenkaan koeta hyvänä tapana, vaan toivotaan tilalle täsmällisempää, eteenpäin vievää tai jo kenties johtopäätöksiä.

Tutkijaworkshoppeissa on vaalittu keskustelua, mutta se on monin paikoin jäänyt ilmiötä luokittelevaan yleistämiseen ja ei ole näin tuottanut parasta mahdollista lisä-arvoa. (palaute keväältä 2014)

Onkin tärkeää miettiä, missä kohdassa yhteiskehittämistä roikottelu on paikallaan ja milloin on ohjattava ja raamittava yhteiskehittämistä. Ideointi on keskustelun rakenteissa kutomista, toisen kommenttiin liittyvänä puheenvuoroja, ei vastakkainasettelua. Tämä kutomisen rakenne puolestaan palautuu Ramstadin geneerisen mallin reflektioon. Kutomisen luonne kehittyy ja hankkeen loppupuolella alkaa tulla toive tiivistää ja kontekstoida reflektioita johonkin ydinteemaan tai viitekehykseen:

Yhteiskehittelyn (tutkijaworkshopit) työmuodot olleet väljiä ja vapaita, työnohjauksellisia, vuorovaikutteisia, keskustelua tukevia. Selkeämpi tavoitetietoisuus ja jäämäkkyys, yhteisen näkemyksen selkeämpi jäsentäminen ja sitä tukevat työmenetelmät olisivat jännevöittäneet yhteiskehittelyä (palaute keväältä 2014)

Edellä kuvattu tekstipätkä saa hankkeen lopussa uudenlaisia jatkokertomuksia, kun tutkijoille tulee kokemuksia tutkijaposiitiosta ja tutkimuksen kulusta, joita esitetään raportin luvussa 1.

Avun pyytäminen ja tarjoaminen. Tutkijaworkshoppeissa on kokoonnuttu eri puolella Suomea, jolloin kukin tutkija on vuorollaan voinut nostaa esille omaa tutkimustaan, ajatteluaan sekä omasta aineistosta nousevia tuloksia. Tilanteissa kysytään toiselta kiinnos-

tusta mukaan lähtemisestä tai tarjotaan omaa työpanosta. Parhaimmillaan tullut kokemus kuulluksi tulemisesta, arvostamisesta ja rajanylityksen lisäarvosta, mikä puolestaan on edesauttanut yhteiskehittämistä.

M6: Tota, mutta mitä ton kanssa, tulisko siitä joltakulta ehdotus vai tehdäänkö me ehdotus, että mitä esimiehiltä kysytään vai..

M6: Silloin.. Mitä noilta esimiehiltä pitäis kysyä erikseen, kun mä mietin vaan sitä että niiton (kysymyksiä kyselyssä) aika paljon. (TWS4)

Avun pyytäminen ja saaminen on tuloksellista: hanke tuotti monia yhteisiä artikkeleita, tuotettiin tietoa yhdessä. Uuden ehdottelu on hankkeen lopussa luoteeltaan yhteen-vetojen ja mallin palasten rakentamista, missä jokaisella on omia tuloksia ja keskustelussa rakennetaan uudenlaista yhteistä poikkitieteellistä ymmärrystä tutkittavista teemoista.

N1: (Syvä hiljaisuus). Henkilöstölle osallisuus (--) luottamus. Ja toiminnan kehittäminen tossa enemmän palvelujen käyttäjille, se on, osallisuutta, ratkasuja niihi. Tiedetään paremmin. Entäs organisaatiossa, onks siitä sitten mitään?

N2: (-) samaa mietin että onko aineistoa siihen.

N3: Tos on toi YYYn "organisaatio ottaa käyttöönsä koko osaamispotentialin(sa)"

N2: [tauko 6 s] Sen on nimeomaan (et se on täst) XXXX, semmosesta pienestä, yksiköstä. (--) [pp].

N4: (--) (kehittyy) [pp]. Erilaisia toiminnan uudistuksia ni sillohan se organisaation toiminta, kehittyy.

M1: Se on se innostuksen (spiraali).

N: Ni [naurua].

N4: Kuka tästä ny kopin ottaa ja sitte kirjottaa sitä lukua sitte, sitä yhteistä lukua, on se päävastuullinen kirjottaja? Onko siitä jo sovittu? Joka tavallansa nyt kokoaa tätä, keskustelua? (TWS16)

Tavoitetietoisuus. Tutkijatiimi on kuitenkin sitoutunut tehokkaaseen työskentelyyn, on pakko tehdä päätöksiä. Tutkijat pystyvät luopumaan ja tekemään kompromisseja eri asteisesti. Ne, joilla on paine tehdä todella nopeita päätöksiä, alistuvat rytmiin, ja/tai tekevät omia hiljaisia linjauksiaan. Kuitenkin ryhmäpaine toimii ja mitään suuria omia sooloiluja ei tapahdu.

N2: Joku inspiroi nyt tässä sun (puheenvuorossa).

M3: (--) [pp] vetää yhteen et meil on nyt täs ollu kolme tämmöstä että, toimintatutkimus (ei oo selvää täällä). Innovaatio on käsitteenä viel meille, monitulkintainen ja nyt tuli tää interventio-käsite vielä, et sitäkin pitäis (-)

M1: Monitasoinen.

M3: Niin. (--) [nauraa].. (TWS5)

Hankkeen lopussa on näkyvissä tuloksia, puhutaan aineistosta käsin, uskalletaan täydentää, yhteiskehittää eteenpäin. Ollaan myös tarkkoja, jos ei ole aineistoa, mistä käsin argumentoidaan. Kun puhutaan aineisto edellä, ei nosteta yhtä vahvasti esille omaa tiedeperustaa. Ei ole tarvetta puolustaa tai kiistellä, voi kuitenkin haastaa, kun pysytään yhteisessä tavoitteessa.

N4: Meil oli ihan se työntekijänäkökulma, alun perinki siinä.

N1: Joo ja meillä tää on tutkimuskysymys, että meillä kyllä YYY voi, miettiä ja palata aineistoon siellä. Se ei (kaipaa) asiak(-). Kyllä. Tuleeko tästä muuta nyt sitte?

N2: Tää nyt vähä jää auki. Tätä täytyy täydentää joka tapauksessa, (et saahaa) tähä aineistoo (lisää).

M3: Tähän, (--)kokemuksii niistä menetelmistä on (mutta), se on tullu selväks että, (--) (aattelee) tätä et tää on, teknine haaste ratkasta tämä systeemisesti (-) ongelma ja sitte taas asiakkaat kokee sen iha eri tavalla, et ne haluais sitä inhimillistä palvelua kyllä. Siinä on kyllä, (dataa) [0:27:18] olemassa, tai tuloksia olemassa että miten ne tarpeet, ja käsitys (tästä palvelusta) on niin erilainen toteuttajan ja asiakkaan (välillä).

N2: (-) (pitäs)(-) (-)kuitenki kirjottaa koska, se että, jos vastakkai on kaks erilaista maailmaa että, asiakas joka ajattelee että minulle, ja (--)ja et se ois inhimillistä, ja sitte se joka toteuttaa niin miten se tehdään, minkälaisin menetelmin, paljon se maksaa se, puhe, ja se, tapa jo suhtautua koko asiaa on iha erilainen. (TWS16)

Kun tutkijatiimin työskentely on varsin kurinalaista ja keskittyvää, se pääosin tapahtuu muualla, omissa tutkijahuoneissa ja omana ajatteluna. Kurinalaisuus on workshopeissa sitä, että kevyen keskustelun rinnalla kannetaan vastuuta, mikä on ehdottelua, toistamista ja lyhyitä työjärjestyspuheenvuoroja. Tavoitetietoisuus huipentuu syksyllä 2014, keskustelu siirtyy mallin rakentamiseen. Tällöin keskustellaan tutkijaryhmän tekemästä taulukkokooosteesta, siirrellään vielä yksittäisten toimintatutkimusten tuloksia Osuvahankkeen isojen teemojen sisällä paikasta toiseen kohti synteesiä.

N1: tään on nyt se meidän synteesi, meidän johtopäätökset, nyt yritetään löytää ne johtopäätökset, että esimiestyönvälineet ovat osallistuvassa innovaatiotoiminnassa (-) on mitä?

N5: kyllähän nyt loppuviimeksi tässä sitä sisältöä kuitenkin on, sen muuttaminen tekstiksi kävisi siten, että vois otsikkotasolla jakaa, et kuka kirjoittaa mistäkin sen kokonaisuuden tekstiksi

N1: oikein hyvä idea

N5: Ei se onnistu siten, että hyvän tekstin tuottaminen, että jonkun on ihan päästävä ajattelemaan (TWS17)

Edellä kuvattu keskustelu jatkuu yhden toimivan esimerkin kertomisena ja sen jälkeen taasen kokoavaa keskustelua ja johtopäätöksen rakentamista:

N6:... että siis tarvitaan systemaattinen tapa tunnistaa innovaatioita, vauhdittaa niitä eteenpäin, tarvitaan rakenteita normaaliin johtamistoimintaa, jolla innovaatioita niinku mahdollistetaan, ne ei synny itseksensä

N1: Niin, tuokin (hänen kertoma esimerkki BSC:n osallistuvasta käytöstä pienessä työyhteisössä) on yhdenlainen rakenne

N6: ... ja tullaan osaksi strategiatyötä (TWS17)

Lopulta syntyy Osuva-mallia koskevaa metakeskustelua:

N1: Voisko tää osallistuvan innovaatiotoiminnan malli, hyvin niin yksinkertaistaa, että ei tehdä tästä niin monimutkaista, et mietitään, et mikä johtaa näihin kuvioihin

M4: mun mielestä se vois olla noin, Se vois olla jopa useampi, meillä on tulossa artikkelissa hyvä kuva kyllä, se kyllä jalostuu ja ei ihan kaikkia saa jalostettua siihen yhteen kuvaa, ja voi olla monia kuvia

N1: oon pohtinut ja pohtinut, että se aktiivinen osallistuminen siinä muutosvaiheessa, ei ole aina viisasta käyttääkkään, vaan... sitä innovaatiotoimintaa voi olla, mutta ei käynnistetä mitään uutta isoa toimintaa, jos on muutosprosesseja päällä (TWS17)

Yhteiskehittämisen ohjaaminen. Aineistosta nousee esille sisällöllistä, tieteellistä johtajuutta ja substanssia koskevaa keskustelua. Jotta yhteiskehittämisessä päästään lopputulemaan, ohjaajat kyseenalaistavat, kokoavat, ehdottavat päätöksiä, myös myötäilevät ja keventävät tunnelmaa. Hankkeen loppua kohti yhteiskehittäminen ei myöskään ole kitkatonta, tästä esimerkkinä keväällä 2014 kerätyt palautteet, missä yhteiset workshop-keskustelut ja niiden ohjaaminen ovat tuottaneet monia kokemuksia, esimerkiksi turhautumista:

Yhteiskehittäminen ei ole aina edennyt ja se on osittain turhauttanutkin. Meidän olisi mielestäni kaikkien pitänyt valmistautua paremmin tapaamisiin myös esimerkiksi eri organisaatioiden näkökulmista. Ehkä omasta itsestäkin kiinni... (palaute kevät 14)

Tutkijoissa nousee esille myös kritiikkiä, joka kohdistuu sekä tutkijatapaaamisen rakenteeseen että ohjaamiseen:

Yhteiskehittäminen ei ole lähtenyt odotetusti käyntiin. Kokoonnutumiset on toteutettu ohjatusti ja aina ei ole oikein selvinnyt mitä laadullista on saatu aikaan ja miten se liittyy kokonaisuuteen tai palvelee sitä. Olisin toivonut että tutkijoiden vahvaa osaamista olisi hyödynnetty ohjattujen tapaamisien sijasta. Jos tässä jotain yhteistyötä on syntynyt, niin todennäköisesti prosessista riippumatta. (palaute kevät 14)

Kritiikistä nousee esille ymmärrys oman työpanoksen merkityksestä, siitä, että yhteiskehittäminen edellyttää aktiivista osallistumista ja halukkuutta auttamiseen, vaihtamiseen ja yhdessä ajattelemiseen.

Kaikesta huolimatta tämä yhteiskehittäminen on ollut parasta tässä hankkeessa ja se inspiraatio jota olen saanut ryhmältä. Kehittämissessioiden ohjaus on vain ollut löyhää: teemat vaikka tutkimuskysymyksittäin ennen tapaamista olisivat näin jälkiviisaana auttaneet terävöittämään yhteiskehittämistä. Parasta antia ovat olleet tapaamiset joissa olemme tutustuneet toimintatutkimuksiin eri paikkakunnilla. (palaute kevät 14)

Vaikka ohjaamista kritisoidaan, workshopit sisältävät luottamusta. Luottamuksesta osana yhteiskehittelyä kertoo se, että tutkimukset todella etenevät ja että tutkijoilla on myös hauskaa. Huumoria käytetään liukumalla varsin teoreettisesta ja abstraktista keskustelusta arjen ilmiöihin

M1: Meillä taitaa olla sellainen sana kuin ylimanageroitunut tuossa, viittaa just tähän, korvaa vähän sitä byrokratia-sanaa. Siinä on paljon tasoja.

M6: Etenkin kun sen tunnistaa omassa (elämässä?).. [naurunpyrskähdykset]

N2: Sillon meill on siitä paljon kokemusta ja hiljasta tietoa.

M2: Tässä tehdään kuulkaa tiedettä, ei puhuta subjektiivisista kokemuksista [naurua ja jatkovitsit](TWS4)

Tutkijat ideoivat palautteessa, miten toimitaan hankkeen loppuunsaattamiseksi. Tässä kohdassa tavoitteena oli rakentaa yhteinen osallistuva vastuu hankkeen lopun rakentamisesta ja reflektion toisesta syklistä:

...Ehkä seuraava askel olisi pystyä tarkastelemaan tutkijoiden erilaisia tulkintatapoja suhteessa toisiinsa ja tutkittavaan ilmiöön. Tähän päästäksemme tarvitsisimme yhteistä työskentelyä aineiston kanssa sekä jaettuja välineitä ja yhdessä käytettyjä tulkintamalleja, jotka auttavat meitä luomaan ymmärrystä lähestymistapojemme suhteesta toisiinsa ja itse tukittavaan ilmiöön, osallistuvaan innovaatiotoimintaan. (palaute kevät 2014)

Reflektiivisen tiedonmuodostumisen tavat yhteiskehittämisessä

Litteroinnit avautuvat toisella lukukerralla ja ylilukemisen kautta ja alkavat puhutella kriittisemmin. Reflektiivisyys näkyy aineistossa kahdella tapaa.

Reflektiivisyys ohjattuna reflektiokeskusteluna, esimerkiksi ohjattuna pohditaan kuluneen kokouksen antia ja mietitään, mitä siitä voi nostaa seuraavalle tasolle. Tämä reflektio on enemmän teknistä. Dialogisuutta synnytetään tietoisena tapahtumana. Alla esitettävässä esimerkissä vetäjän tekemänä haastetaan tutkijatiimiä puhumaan omasta työtavastaan:

N2: Jäin sitä miettiin, että ite tässä katselen, että miten tällaista upeeta arsenaalia hyötykäytetään ristiin. Miten tutkijat, jotka perinteisesti tekee uppoutuneena omiin osatutkimuksiinsa sitä työtä, keskenään jakavat osaamista. Se on se kiinnostuksen kohde, joka tähän ainakin alkaa mulle rakentumaan....ett miten tollasta osaamista hyötykäytetään ja tehään yhteiskehittämistä.

Kysymykset johtavat keskusteluun, missä tulee eri näkemyksiä, alkaa yhteinen keskustelu, oman ajatuksen asemointi toiseen:

N4: Se edellyttäs jotenkin, että meilloilis yhteinen näkemys siitä, mitä me ollaan tekemässä. Ja toisaalta sitähan me tässä luodaan, ainaki sitä mä tässä ajattelisin, ja jotenkin että se yhteisen näkemyksen luominen olis jollain lailla sellasta, että se palvelee meidän jokaisen omaa erillistä tutkimusta.

M3: Samallahan se on se sensmaking-tuote. Eikö se juuri tätä paljolti ole? Kehittelyn uusi kierros, käsitteellistäminen ja uusi kysymys toiselle kierrokselle (vrt. Ramstad)

Hankkeen aikana näkyy toimintatutkimusten eriaikaisuus, tutkijoiden omat viitekehykset ja niiden tuomat haasteet yhteiskeskustelujen rakentumisessa: samaan aikaan ymmärretään eri viitekehysten tarpeellisuus, rajat, rajanylitysten vaikeudet ja myös rajanylitysten lisäarvo.

Osuvan yhteiskehittämisessä nousevat esiin samat haasteet kuin monessa muussakin monitieteisessä hankkeessa; riittävän yhteisen näkemyksen luominen on haasteellista kun erilaista viitekehyksistä peräisin olevat käsitteet ja tavat tulkita ohjaavat meitä kiinnittämään huomiota eri asioihin.

Toisaalta moninäkökulmaisuus on myös rikkaus, se auttaa laajentamaan omaa ajattelua ja toisaalta haastaa kunkin perustelemaan näkökulmiaan. (palaute keväältä 2014)

Ohjattu reflektiokeskustelu on haasteellista. Tarvitaan selkeitä tavoitteita ja toisaalta väljempää raamia. Ohjaus on a) tavoitteiden suuntaista tasapainoittelua, on tärkeää kunnioittaa kukin toimintatutkimuksen omaa tavoitteista löydettyä erityisyyttä ja toisaalta haravoida yhteen ja yli sellaista, mitä voi todeta yhteenvetona ja Osuvan mallina.

Ohjaus on myös b) hankeprosessin suuntaista tasapainoittelua, missä virallisten tavoitteiden avuksi ja rinnalle pyritään rakentamaan mahdollisimman hyviä yhteistyökokeimuksia ja innostaa kohti tavoitteita.

Reflektiivisyys luonnollisena yhteiskehittämisenä. Aineistosta löytyy keskustelun tuloksia, ajatusvirtaa, missä näkyy yhteinen innostuminen, hämmästyminen ja uudet ideat. Tämä voi alkaa jälkikäteisreflektiona tai etukäteen kuvitteluna ja päättyä uudelleen ajattelumalliin. Reflektointi on keskustelussa silloin edelliseen kytkeytyvää, dialogisesti etenevää, ihmiset käyttävät sanoja, kytkevät oman kommenttinsa edelliseen ja ajattelevat ääneen. Nämä esimerkit aineistossa paikantuvat prosessiin, mistä on käytetty mm. käsitettä kollaboratiivinen reflektiivisyys ja sen prosessi (kts. esim. Degeling & Prilla, 2012)

N2: Tosta mä jatkan, kun heti tulee tollane mieleen. Useinhan se hengittävyys ja se reflektointi, tarkoittaa sitä, kun sä sanoit että tarpeeksi syvälle pääsee olemaan avuksi toiselle,

M3: Se on semmonen jakaminen, asioiden jakaminen, joka on yks asia joka

vaikuttaa luottamuksen kehittymiseen. Mä luulen, että semmonen rehellinen avoin jakaminen tässäkin hyödyttäs hirvittävästi, jos jollakin tavalla pystyttäs koko ajan jakamaan niitä asioita, mutta mikä se tapa on kun ei me koko ajan voida istua tässä pöydän äärellä kun on muutaki elämää, niin mikä se ois sitten se tapa millä jakaa

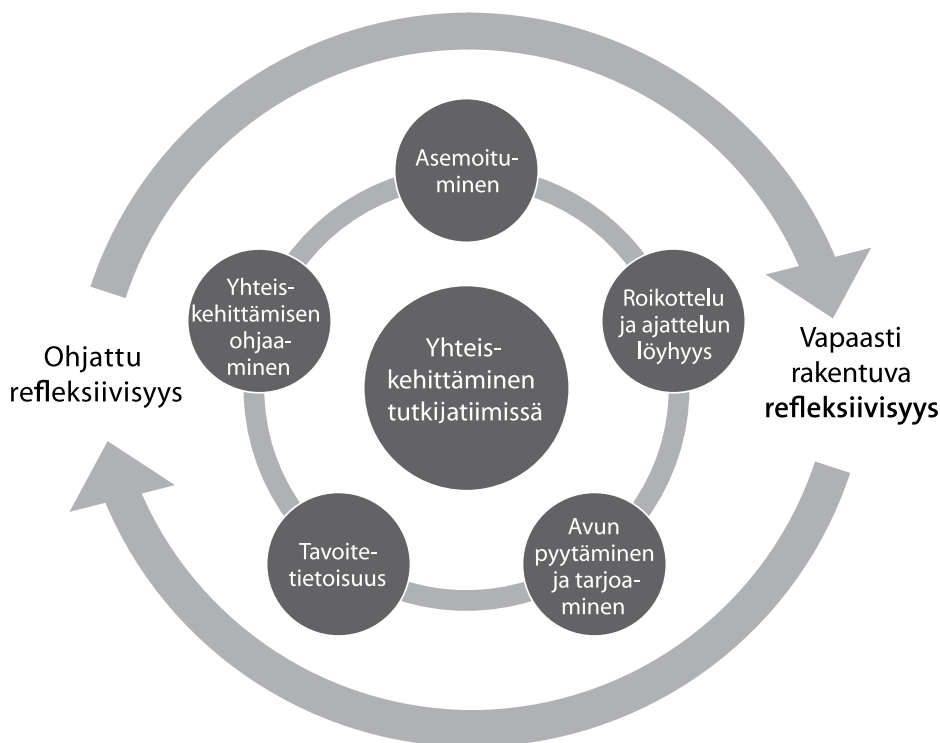
Vapaamuotoisemmassa yhteiskehittämisessä on myös riskejä, sillä se edellyttää riittävää luottamuksen, sitoutumisen ja rehellisyyden rakentumista: joskus hyvinkin pieni epäluottamuksen vire voi katkaista yhteiskehittämisen ja keskustelu palaa omien näkökuvien perusteluun, jopa monologisen pitkiin puheenvuoroihin. Kun hanke siirtyi loppuvaiheeseen keväällä 2014, missä kukin tutkija esitteli omia lopputuloksiaan ja rakennettiin yhteistä käsitystä ja mallia, tuli myös ehdotuksia reflektiivisestä työskentelyn kontekstista, miten workshopeissa olisi hyvä työskennellä:

Olisi ehkä parasta käydä ilman teoriapohdintoja läpi tuloksia ja näiden tulosten kautta palauttaa keskustelu yhteiseen viitekehykseen. Yhteistä agenda ei voine löytyä, ennen kuin kukin on selkeyttänyt ajatuksensa saatujen tulosten kautta oman viitekehýksensä sisällä. (palaute kevät 2014)

Edellä kuvattuja palautteita tuli 4 ja ne johtivat siihen, että syksyllä 2014 oli kaksi tutkijaworkshopia, missä koostettiin eri toimintatutkimuksista Osuva-hankkeen tavoitteiden suuntaista yhteenvetoa ja teesejä Osuva-malliin. Juuri näiden keskustelujen litteroituja aineistoja on käytetty tässä artikkelissa.

5.3.4 Pohdinta

Tämä artikkelin tavoitteena oli kuvata, miten tutkijayhteistyö rakentuu yhteiskehittämiseksi ja miten sen kautta voidaan päästä refleктоivaan tiedon muodostamiseen. Alustavina tuloksina syksyllä 2013 esitettiin, että yhteiskehittämisen rakentumiselle on tunnistettavissa kuusi tekijää, jotka muotoutuivat uudelleen hankkeen edetessä toisen tason syklin vaiheisiin kolme ja neljä, joissa tapahtui evaluointia ja uuden tiedon synnyttämistä siitä, miten Osuva-mallin palaset saadaan koottua yhdessä (Ks. Kuvio 5.4.).



Kuvio 5.5. Tutkijayhteisön rakentumisen elementit

Hankkeen alussa yhteiskehittämisessä asemoidutaan, ajatellaan löyhemmin ja keskustelut tunnustelevat, roikottelevat, tutkimuksen kohdetta teoreettisten viitekehysten toimiessa maamerkkeinä. Tutkijatapaamisten edetessä puhutaan vähemmän omasta viitekehyksestä käsin ja yhä enemmän tutkimuskohteesta käsin (vrt. Engeström, 2004). Hankkeen lopussa kullakin tutkijalla on käsissä oma aineisto ja päästään yhteiselle maaperälle. Tällöin keskusteltavaan teemaan voidaan nostaa eri aineistoista materiaalia ja keskustella aineisto edellä, ohi tutkijan oman position ja viitekehysten. Voidaan nousta reflektion toiselle tasolle, alkaa syntyä toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluvaa joustavaa metaymmärrystä tutkimuskohteesta. (Ks. Kuvio 5.5.) Tämä metaymmärrys on mahdollista vasta nyt, vaikka tutkimusprosessin aikana useasti tutkijat toivoivat perinteisen tutkimusasetelman mukaista yhteisten käsitteiden ja viitekehysten ohjaavaa määrittelyä. Tutkimuskohde siis rikastuu ja täsmentyy eri käsitteillä vähitellen prosessin edetessä.

Olisikin tärkeää, että osatutkimukset etenisivät samaan tahtiin, jolloin päästään yhtä aikaa aineistolähtöiseen keskusteluun, koska vasta se mahdollistaa metakeskustelun. Miten saada erilaiset tutkimukset kulkemaan jollain tavoin saman tahtisesti tai jos ne

eivät kulje, miten eriaikainen tiedonmuodostus voi tuottaa hyvää dataa koko hanketta koskevalle päätöksenteolle? Vaikuttaisi siltä, että ramstadilainen ideaalimalli sopisi parhaiten yhtäaikaiseen ja yhden ongelman ratkomiseen. Monet eriaikaiset ongelmaratkonnat puolestaan hyötyvät joustavasta ja reaaliaikaisesta keskustelusta niin, että tehdään ikään kuin sirpaleiden hakemista: sovitaan, mikä on tarvittava tieto, mitä on olemassa, se hyödynnetään, tehdään päätöksiä ja jätetään optio toisin ymmärtämiselle. Tätä päätöstä ja optiota tarkistetaan seuraavassa vaiheessa uudella tiedolla.

Ohjattu ja vapaasti syntyvä reflektio toimii poikkitieteellisyyden rakentajana. Tulosten mukaan ohjattu reflektio edistää selkeästi yhteiskehittämistä. Vetäjiltä odotetaan raameja, viitekehyksiä, tarkempia ohjeita ja toisaalta innostavaa kannattelua. Jos ohjeet ovat liian väljiä, ne eivät vie eteenpäin ja vähentävät sitoutumista. Yhteiskehittämisen ohjaus on jatkuvaa tasapainottelua tutkimuksen tavoitteiden ja prosessin ohjaamisen välillä. Toisaalta myös liiallista auktoriteettia kaihdetaan. Toiveena on, että tapaamisiin valmistaudutaan, tapaamisilla on selkeä tavoite ja rakenne ja että tietoa jaetaan ja voidaan pyytää toiselta apua. Ryhmä itse tuottaa rakennetta tekoina: läsnä- tai poissaolot sekä aktiivinen tai passiivinen olo tuottavat erilaista yhteenkuuluvaisuutta ja panoksen yhteiskehittämisen lopputulokseen. Dankwa-Mullan ja kumppanit (2010) toteavat kaikkien tutkijoiden panoksen hyödyntävän monisuuntaisen kommunikaation edistävän poikkitieteellisyyttä. Tutkijat itse huomasivat oman työpanoksensa tärkeyden: sitä enemmän saa, mitä paremmin itse osallistuu ja valmistautuu tapaamisiin. Aineistosta oli tunnistettavissa muutaman yksittäisen tutkijan pyrkimystä vetäytyä, jonka Currey ja kumppanit (2012) olivat määritelleet yhdeksi tutkijaryhmien haasteeksi. Tutkijat priorisoivat aikaa ja sitoutuvat yhteiskehittämiseen eri tavoin.

Yhteiskehittäminen edellyttää muotoa tai rakennetta, jonka voi nimetä esimerkiksi yhteisöksi, prosessiksi tai ryhmäksi. Miten tutkijayhteisö rakentuu ja rakentuuko? Yhteiseen reflektiiviseen keskusteluun opitaan, sillä puheenvuoroissa tullaan joustavimmiksi, liitytään edellisiin kommentteihin silloin, kun näkyvissä on yhteinen päämäärä ja hyöty. Toisten ideoita arvostetaan, ystävällisesti haastetaan, kehitetään eteenpäin. Tutkijatiimin keskusteluissa palataan omaan viitekehykseen ainoastaan, kun tilanne koetaan hämmentävänä tai omaa positiota uhkaavana ja kun tapahtuu luottamuksen vähenemistä. Tällöin puheenvuorot tulevat varovaisimmiksi. Voidaan siis tunnistaa tutkijaryhmän pikkuhiljaa kehittyvän reflektiossa ja alkavan muodostaa kollektiivista ”minää”. Tutkijat esittävät toisilleen jo tässä tutkimusprojektin vaiheessa resentraatiota edustavia metakognitiivisia kysymyksiä. (vrt. Engeström 2004.) Tämä minän rakentuminen edellyttää ottautumista, luottamusta, jakamista, arvioitavaksi asettumista sekä kykyä antaa palautetta muille. Hankkeen aikana oli nähtävissä se, että osa tutkijaryhmästä ei ehkä osannut jakavia työtapoja ja osa jäi prosessin ulkopuolelle ikään kuin vierailijoiksi ja osa lopulta muodosti ydinyhteisön, josta voi sanoa ”kollektiivinen me”, ts. minästä tultiin yhteisöksi me. Tässä on tunnistettavissa piirteitä poikkitieteellisestä tutkijatiimin työskentelystä sekä tutkijatiimin oppimisesta, johon Dankwa-Mullan ja kumppanit (2010) viittaavat todetessaan, että poikkitieteellisen tutkimustiimi fasilitoinnissa yksi keskeinen ulottuvuus on oppia tieteenrajojen ylittämistä ja yhteistä ongelmanratkaisua. Tutkijatiimin tuloksellisuus hankkeen aikana uuden tiedon tuottamisessa konkretisoituu liitteeseen 1 kootuissa yhteisjulkaisuissa.

Tutkimuksen toteuttamisesta ja luotettavuudesta voidaan todeta, että tutkijaparina olemme olleet oppimismatkalla, sillä olemme työstäneet samaa aineistoa ja kirjoittaneet yhdessä. Olemme opetelleet yhdessä tekemistä, rakentaneet erilaisia työtapoja, oman toiminnan roolituksia ja vetovastuukertoja: kun toinen on orientoitunut kvantitatiivisesti, toinen puolestaan kvalitatiivisesti. Eri tieteelliset viitekehykset ovat rikkaus, sillä luonnostaan on pitänyt neuvotella, opetella sekä toimintatutkimuksen tekemistä, ohjaamista että aineiston ylilukemista. Ulkopuolinen litterointi on ollut ehdottoman tärkeä, sillä sen kautta aineistoon on tullut etäisyyttä ja objektiivisuutta. Lisäarvoa prosessiin toi tutkittavana olleelta tutkijaryhmältä saatu palaute keväällä 2014.

Yhteenvetona voidaan todeta, että reflektiivinen tutkijayhteistyö rikastuttaa sekä yhteisen tutkimushankkeen että yksittäisten osatutkimusten sisältöä ja tavoitteiden toteutumista. Tutkijayhteistyön rakentaminen toimivaksi yhteiseksi on hidasta ja se vaatii riittävää ohjausta, luottamuksen rakenteita ja sopimuksia sekä yhteiseen työskentelyyn liittyvää harjaantumista ja halua sitoutua. Prosessin alussa on tärkeää määritellä, minkä tasoista tutkijayhteistyötä ollaan hakemassa ja mitä lisäarvoa sillä halutaan saavuttaa. Tarvittaessa monitieteisen tutkijatiimin työskentelyä voidaan ohjata kohti poikkitieteellistä tutkimustapaa ja siten edistää uuden tiedon muodostumista ja innovaatioiden syntymistä.

Lähteet

- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. Hamina: Akatiimi.
- Choi, B. & Pak, A. (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinarity and transdisciplinarity in health research, services, education and policy: 1. Definition, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical & Investigative Medicine*, 29 (6), 351-364.
- Curry, L., O'Cathain, A., Plano Clark, V., Aroni, R. Fettes, M., & Berg, D. (2012). The Role of Group Dynamics in Mixed Methods Health Science Research Teams. *Journal of Mixed Methods research*, 6 (1), 5-20.
- Dankwa-Mullan, I., Rhee, K., Stoff, D., Pohlhaus, J., Sy, F., Stinson, N., & Ruffin, J. (2010.) Moving Toward Paradigm-Shifting Research in Health Disparities Through translational, Transformational, and Transdisciplinary Approaches. *American Journal of Public Health*, 100 (S1), S19-S24.
- Degeling, M. & Prilla, K. (2012). Improving Social Practice: Enhancing Learning Experiences with Support for Collaborative Reflection. Teoksessa A. Moore, V. Pammer, L. Pannese, M. Prilla, K. Rajagopal, W. Reinhardt, T. D. Ullmann, C. Voigt (toim.) 'Proceedings of the 2nd Workshop on Awareness and Reflection in Technology-Enhanced Learning (ARTEL 2012) at EC-TEL 2012, September 18th, Saarbrücken, Germany. <http://www.mirror-project.eu/showroom-a-publications/publicationsmenu>. Luettu 11.10.2013.
- Engeström, Y. (2004). Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J., & Tuomivaara, S. (2012). Osuva. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 141. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Heikkilä, J. & Suomi, A. (2014). Monitieteinen tutkijayhteistyö ja yhteiskehittäminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014*. Tampereen yliopisto, 52-67.
- Lappalainen, S. (2007). Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa S. Lappalainen, P. Hynninen, T. Kankunen, E. Lahelma & T. Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 9-14.
- Lee, N-J. (2009). Using group reflection in an action research study. *Nurse Researcher*, 16(2) 30-42.

- Metsämuuronen, J. (2006). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.
- Ramstad, E. (2008). Innovation generating model - Simultaneous development of work organization and knowledge infrastructure. Experimenting in the field of organizational development. Väitöskirja. Tykes-raportteja 65. Helsinki: Tekes.
- Ramstad, E. (2009). Työelämän innovaatiotoimintaa tukevaa kehittämisen mallia etsimässä – Tarve- ja osaamislähtöinen toimintajärjestelmän kehittäminen. Katsauksia ja keskusteluja. Työpoliittinen Aikakauskirja, 2, 56 – 66.
- Smith, P. (2007). A transdisciplinary approach to research on work and health: What is it, what it could contribute, and what are the challenges? Critical Public Health, 17(2), 159-169.

6 YHTEENVETO

6.1 Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät sosiaali- ja terveysalan muutoksessa – yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Johanna Heikkilä, Sami Jantunen, Anna-Leena Kurki, Tapio Mäkelä, Marja Naaranoja, Laura Pekkarinen, Jukka Piippo, Jaana Saarisilta, Merja Sankelo, Timo Sinervo, Juhani Sulander, Asta Suomi, Seppo Tuomivaara, Juha Tuulaniemi, Elisa Valtanen

Osuva-tutkimushankkeessa on selvitetty osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutusta, johtamista ja sen edistämistä. Tutkimuksen kohteena on ollut myös sitoutumisen, luottamuksen ja työhyvinvoinnin yhteydet osallistuvaan innovaatiotoimintaan. Tässä yhteenvedossa tuodaan tiivistetysti esille keskeisiä tutkimustuloksia hankkeesta. Tarkasteluun on valittu tulokset, jotka koskevat yksilön innovatiivista toimintaa, muutosten merkitystä innovaatiotoiminnalle, innovaatiotoiminnan edistämistä, työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmistä sekä osallistuvan innovaatiotoiminnan vaikutuksia eri näkökulmista.

6.1.1 Yksilön innovatiivinen toiminta ja siihen yhteydessä olevat tekijät

Asiakkaiden kanssa työskentelevä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö saa jatkuvaa tietoa ja ymmärrystä asiakastarpeista ja niiden muutoksista ja he ovat täten avainasemassa uusia palveluinnovaatioita tuottaessa. Perinteiset mallit hallita innovaatioprosessia voidaan kyseenalaistaa nykyisessä palvelujärjestelmämuutoksessa ja siksi eritoten yksilön innovatiiviseen toimintaan vaikuttavien tekijöiden tarkastelu vaatii uudenlaista huomiota.

Työn voimavaratekijät: Usein nähdään lähtökohtana, että innovatiivinen toiminta on mahdollista ainoastaan hyvinvoivalle yksilölle. Tarkastelimme tutkimukssamme miten koettu hyvinvointi ja yksilön innovatiivinen toiminta ovat yhteydessä ja totesimme, että tilanne ei ole suoraviivainen. Yksilöiden innovatiivisuuden kannalta oleellisia ovat työskentelyolosuhteet. Tulosten mukaan työn voimavaratekijät, kuten työn imu, vaikutusmahdollisuudet ja työryhmän ilmapiiri, ovat sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijän innovatiivisen toiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä. Nämä kytkeytyvät työntekijöiden kokemuksiin osallistumisesta ja työn hallinnasta. Samat tekijät tukevat myös työntekijöiden hyvinvointia. Sen sijaan kiire verottaa työntekijöiden hyvinvointia ja yhdistyessään heikkoihin vaikutusmahdollisuuksiin, se voi estää myös innovaatiotoiminnan kehittymisen.

Tulostemme mukaan stressin kokeminen tai kiire eivät olleet yhteydessä yksilön innovatiiviseen toimintaan. Kiireen merkitystä työntekijöiden innovatiiviselle toiminnalle onkin syytä arvioida yhdessä työn vaikutusmahdollisuuksien kanssa. Kiireen merkitys

yksilön innovatiivisuuteen vaihtelee sen mukaan kuinka yksilö kokee hallitsevansa työn vaatimukset. Kiireen merkitystä on tulevaisuissa tutkimuksissa syytä eritellä sekä yksilön että yhteisön innovatiivisuuden osalta. Tällöin on myös huomioitava se, että aikapaineen merkitys voi vaihdella innovaatioprosessin eri vaiheissa. Yksilön kokemukset työstä ja sen voimavaratekijöistä ovat keskeisessä asemassa hänen innovatiivisen toimintansa kannalta ja toisaalta työn voimavarojen muodostumisessa yhteisöllä on merkittävä vaikutus.

Työyhteisö: Työyhteisön innovatiiviselle toiminnalle merkityksellistä on se, miten eri toimijoiden käsitykset asiakkaiden tarpeista, palvelun tuottamisesta ja toimintaympäristöstä muodostuvat. Toimijoiden riittävä yhteinen ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla siihen on mahdollista päästä, mahdollistaa osallistuvan innovaatiotoiminnan. Yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan järjestelmällinen synnyttäminen vaatii rakenteiden lisäksi vuorovaikutusta suosivia toimintakäytäntöjä, jotta osapuolten välille syntyy uusia merkityksiä mahdollistava dialogi.

Työntekijöiden innovatiivisen toiminnan kannalta yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan luominen ja määrittely antavat reunaehdot, joiden varassa on mahdollista kehittää omaa sekä työyhteisön työtä. Työntekijöillä on tällöin mahdollisuus toimia itsenäisesti, mutta kohti yhdessä määriteltyä päämäärää. Yhteinen suunta ja tavoitteet toteutuvat käytännön työssä tehtävissä päätöksissä (bricolage eli työtilannelähtöinen innovointi), jotka ovat uusien strategisten linjausten ja periaatteiden toteutumista tukevia. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön voimaannuttavat ja tuovat mukanaan joustavuutta, joka edistää innovatiivista toimintaa ja sopeutumista muutoksiin. (Kuvio 6.1.)

Tarkasteltaessa innovatiivisuutta on huomattava, että yksittäisen työntekijän innovatiivisuus ei riitä siihen, että työyhteisössä tapahtuu innovaatioita tai muutokset toteutuvat siten, että niistä syntyy todellisia, toimivia uudistuksia. Innovatiivisen toiminnan lisäksi tarvitaan työyhteisötason innovatiivisuutta. Työntekijän innovatiivisuus oli toki yhdessä myös työyhteisön innovatiivisuuteen, mutta yhteys ei ollut erityisen voimakas.

Esimiestoiminta: Esimies on ratkaisevassa asemassa osallistuvan innovaatiotoiminnan edistämisessä ja edellytysten luomisessa. Hän muodostaa itselleen ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta (sensemaking) ja välittää muodostamansa käsityksen työntekijöilleen (sensegiving) toimien aktiivisena muutosagenttina. Lisäksi hän luo tilaa ja tilanteita yhteiselle innovoinnille edistäen työyhteisön yhteistä merkityksen muodostamisen prosessia (sensemaking). Työntekijöiden jatkuva työn ja asiakkaiden tarpeiden tarkastelu ja vaihtoehtojen, työn sujuvuutta edistävien toimintatapojen ideointi vahvistuu sillä, että esimies tuo aktiivisesti yhteiseen keskusteluun eri tahoilta tulevia realistisia kehittämisideoita, joissa yhdistyvät organisaation, työntekijöiden ja asiakkaan näkökulmat.

Yksittäisen esimiehen tasolla tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on kannustettava ideoimaan uusia toimintamalleja ja annettava tähän resursseja. Olennaista on lisäksi se, että nykyistä toimintaa pystytään kriittisesti arvioimaan ilman, että sitä koetaan syytökseksi johtoa tai työtovereita kohtaan. Työyksiköihin on pystyttävä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa keskustelu koetaan turvalliseksi ja tasa-arvoiseksi niin, että omia ideoita ja mielipiteitä uskalletaan esittää. On myös mahdollista, että työyksiköissä on vahvoja henkilöitä, joiden ajatukset ja mielipiteet ohjaavat työyksikön toimintaa. Vaikuttaa siltä, että tällaiset vahvat yksilöt toimivat joko innovaatioiden estäjänä tai innovaatioiden edis-

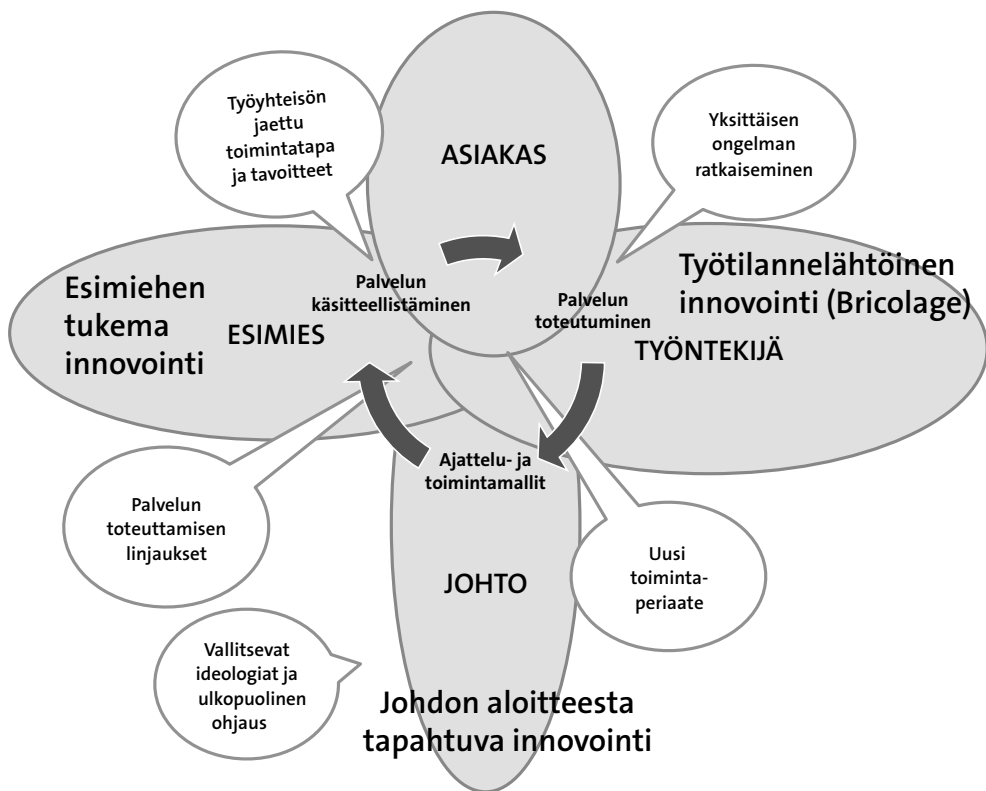
täjänä riippuen siitä, mitä mieltä he ovat jostakin uudesta ideasta. Tämä on toisaalta johtamiskysymys, mutta myös ryhmätyön kypsytyteen liittyvä tekijä.

Kuten edellä kuvattiin yksilön innovatiivisuuden kohdalla, työyhteisön psykososiaaliset tekijät olivat selvästi voimakkaammin innovatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisötasolla kyse on pitkälti siitä, kannustaako esimies ja ylin johto työntekijöitä ja työyksiköitä kehittämään toimintaansa ja ideoimaan uusia toimintamalleja. Innovatiivisuuteen ei riitä, että uusia ideoita kehitellään, mikäli niille ei tapahdu mitään. Esimiehen tukea tarvitaan työyhteisössä myös kehittämisideoiden edelleen käsittelyssä ja jaettujen uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Kyse on toisaalta organisaatiokulttuurista ja toisaalta johtamisesta.

Oikeudenmukainen johtaminen: Oikeudenmukainen johtaminen konkretisoituu arjessa päätösten perusteluna, asianosaisten kuuntelemisena, tasapuolisuutena ja ystävällisenä kohteluna. Oikeudenmukaisuudella on suuri merkitys luottamuksen kehittymisessä. Luottamuksellinen ilmapiiri puolestaan on edellytys sille, että ihmiset ovat valmiita panostamaan ideointiin työn ja asiakastarpeisiin vastaamisen kehittämiseksi. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden innovatiivisuus ei pääse toteutumaan työyhteisötasolla, mikäli työntekijät eivät luota johtoon. Kyse ei ole siis pelkästään työyksikön ja lähiesimiehen toiminnasta, vaan laajemmin koko organisaation johtamisesta ja toimintatavoista.

Työntekijöiden on voitava turvallisesti esittää näkemyksensä pelkäämättä leimautumista hankalaksi ihmiseksi tai astuvansa toisen ammattiryhmän tai esimiehen varpaille nostaessaan epäkohtia esiin tai ideoidessaan uusia toimintamalleja. Uudet toimintamallit saattavat helposti merkitä muutoksia valta-asemiin ja hierarkioihin, esimerkiksi muutettaessa lääkärin ja sairaanhoitajan välistä työnjakoa.

Vaikka uudet toimintamallit eivät olisi työyhteisössä keksittyjä, vaan organisaatiossa niin sanotusti ylhäältä alas tulevia, on olennaista, miten muutokset toteutetaan. Toimintamalleja on räätälöitävä omaan organisaatioon ja ympäristöön sopiviksi ja tässä työntekijöiden osallistuminen on keskeistä, jotta muutokset ovat aidosti heidän tilanteeseensa soveltuvia ja yksilöt sitoutuvat niiden eteenpäin viemiseen. (Kuvio 6.1.)



Kuvio 6.1. Innovaation syntymekanismit ja ajurit Fugulsangia ja Sørenseniä (2011) mukaillen

6.1.2 Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset palveluiden kehittämisestä osallistuvan innovaatiotoiminnan menetelmin

Työntekijät toivat esille eri toimintatutkimuksissa kokemuksiaan osallistuvasta innovaatiotoiminnasta. Kokemukset olivat positiivisia. Siitä huolimatta, että työaika kului, niin sen hyödyt koettiin suurempina. Käytetyt osallistavat menetelmät olivat uusia ja kiinnostavia. Ne lisäsivät nimenomaan työntekijöiden, mutta myös esimiesten ymmärrystä omasta työstään. Työntekijät kokivat, että oman työn uudistamiseen ja kehittämiseen osallistuminen toi lisää vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Työntekijät eivät aina itse tunnista omaa innovatiivisuuttaan tai kykyään kehittää työtään. Esimiehen tehtävänä on osallistuvassa innovaatiotoiminnan johtamisessa merkityksellistää (sense giving), jossa osana on uudistavien ja kehittävien työntekijöiden tunnistaminen ja arvonta heille. Työntekijät kokivat tullessa kuulluksi osana asiakaskeskeisten menetelmien hyödyntämistä. Erilaiset keskustelu- ja kehitysoorut kirkastivat työntekijöiden ajatuksia ja he kokivat saaneensa laajempaa ymmärrystä koko työyhteisön asioihin. Eri työyksi-

köissä työskentelevät henkilöt tulevat erilaisten kehittämistyöryhmien kautta tutuiksi toisilleen, joka tuloksena kertoo, että tällaisia foorumeita, jotka antavat ihmisille mahdollisuuden puhua yhteisistä asioista, todella tarvitaan nykyistä enemmän.

Kun innovoitiin ja kokeiltiin osallistavia työtapoja, *esimiehet* kokivat oman käytöksensä työntekijöitä kohtaan muuttuneen huolehtivammaksi ja välittävämmäksi lisääntyneen vuorovaikutuksen johdosta. Lisäksi esimiehet kokivat, että tietoisuus johtamisen merkityksestä työyhteisössä kehittyi lisääntyneen keskustelun myötä ja heillä oli enemmän halua ja rohkeutta olla johtaja ja esimies alaisille. Kuitenkin tutkimuksessamme ilmeni, että johtajat ja esimiehet arvioivat nykyistä innovaatiotoimintaa ja sen johtamista merkittävästi positiivisemmin kuin alan työntekijät.

6.1.3 Rakenteellisten muutosten yhteydet osallistuvaan innovaatiotoimintaan

Suuri osa työntekijöistä oli ollut viimeisen kahden vuoden aikana laajemman organisaatiouudistuksen kohteena ja yli puolet heistä koki, että muutokset olivat heidän työnsä ja asiakkaiden saaman hoidon tai palvelun kannalta olleet lähinnä kielteisiä. Osa työntekijöistä kuitenkin koki uudistukset hyödyllisiksi. Hyödyllisiksi ne koettiin silloin, kun työssä oli vaikutusmahdollisuuksia, eikä kiirettä ollut liikaa, johtaminen oli oikeudenmukaista ja johtoon luotettiin ja ryhmätyöskentely oli työyhteisössä toimivaa.

Organisaatiomuutoksella (onko tapahtunut vai ei) on vaikutus työyhteisön innovatiivisuuteen. Vaikutus kulkee psykososiaalisten tekijöiden kautta. Suurimmat yhteydet olivat esimiehen tuella, yhteisillä tavoitteilla sekä organisaation toiminnan oikeudenmukaisuudella. Myös vaikutusmahdollisuuksilla, luottamuksella ylimpään johtoon sekä työntekijöiden innovatiivisuudella oli vaikutusta. Positiiviseksi koettu muutos oli yhteydessä työkykyyn sitä vahvistaen.

Muutoksen johtaminen: Osuva-tutkimushanke nostaa esille muutoksen johtamisen merkityksen: jos organisaatio elää jatkuvassa muutoksen kulttuurissa, se osaltaan valuttaa pois innovatiivisuutta. Isot rakenteelliset muutokset organisaatiossa estävät muihin innovaatiotoimintoihin keskittymisen ja organisaatiot halvaantuvat odottamaan päätöksiä. Tämä on erityisenä vaarana nyt Sote-uudistuksen myllerryksessä. Muutos sinänsä voi muuntua sopeuttavaksi muutokseksi, jolloin edetään jostain muualta tulevan muutospaineen mukaan - ei etupainotteisesti innovoiden ja uudistuen. Tuloksissa havaitsimme, että niin sanotun muutospuheen pauloissa olo estää innovaatiotoimintaa. Johdon tulisikin luoda rauhoittavaa puhetta. Turha muutospuhe tulisi lopettaa, varsinkin sellainen, joka estää perustyöhön keskittymisen ja sen kehittämisen. Vaikutti siltä, että organisaatioihin oli jäänyt jatkuva tarina muutoksesta, vaikka perustyö ei ollut muuttunut ja rakenteellisetkin uudistukset jäivät puheentasolle.

Niissä organisaatioissa, joissa muutokset koettiin kielteisiksi tai neutraaleiksi, innovatiivisuus, tiimin toiminta, johtamisen oikeudenmukaisuus ja luottamus johtamiseen olivat heikommalla tasolla. Toisaalta vaikuttaa myös siltä, että muutokset eivät koske kaikkia organisaation yksiköitä samalla tavalla. Joissakin organisaatioissa muutokset yksikkö-tasolla voivat jopa lisätä henkilöstön innovatiivisuutta silloin kun muutoksen ei anneta

lamaanuttaa toimintaa vaan siihen suhtaudutaan uusien mahdollisuuksien tarjoajana.

Muutokset tulisi nähdä investoinneiksi, joihin kannattaa panostaa. Organisaatiomuutokset eivät automaattisesti tuota niitä muutoksia joita tavoitellaan. Uusien toimintamallien kehittäminen vaatii aikaa, hyvää johtamista ja vastuun antamista työyksiköihin. Myöskään uudet työyhteisöt eivät ala itsestään toimia yhteen, vaan vaativat aitoa yhteiskehittämistä ja panostamista konkreettisella tekemisen tasolla.

6.1.4 Osallistuvan innovaatiotoiminnan edistäminen johtamishaasteena

Innovatiivisuuden edellytykset työyhteisön ja johtamisen suhteen eivät ole erityisen hyvällä tasolla, joskin työyksiköiden välillä on suuria eroja. Työntekijöitä ei kannusteta kovin hyvin innovatiiviseen toimintaan, eikä uusien asioiden ideointiin panosteta eikä työn kehittämisen työkaluja käytetä. Suuri ongelma näyttää osallistuvan innovaatiotoiminnan kannalta olevan se, että kehitettyjä ideoita ei käsitellä, eikä niille tapahdu mitään. Tärkein ja voimakkaimmin vaikuttava asia on esimiehen aito tuki ja rohkaisu.

Perusvaatimus osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamiselle on johdon asenne ja johtamisosaaminen. Kokeilujen pohjalta voi todeta, että riittävän läpinäkyvät, oikeudenmukaiset, välittävät ja keskustelevat johtamistavat lisäävät ja vahvistavat innovatiivisuutta. Erityisesti jaettu johtajuus ja kaksikäinen johtajuus (suunnittelun ja toimeenpanon integraatio) mahdollistavat osallistuvan johtamistavan. Johto tarvitsee työvälineitä ja rakenteita, jolla innovatiivisuutta tunnustetaan, kootaan, mallinnetaan ja juurrutetaan organisaatiossa.

Innovatiivisuuden voi tuoda myös jo olemassa oleviin johtamisrakenteisiin, esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyyn. Ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin painottuva keskustelukulttuuri (sopeuttavan, osaoptimointiin johtavan ja syyllistävän kulttuurin sijaan) on toimiva työtapana, mikä vahvistaa luottamusta ja yhteisideointia. Yhteisideointia helpottaa se, että johtoryhmä tunnistaa oman kulttuurisen kontekstin, ollaanko tekemässä sopeuttavaa vai eteenpäin vievää muutosta ja millaista johtamisen mallitarinaa ollaan rakentamassa. Vilpittömyys tiedottamisessa ja keskinäisessä toiminnassa on ainut kestävä tulosta tuottava tapa edetä.

Osallistuvia työtapoja on mahdollista lisätä johtoryhmätyöhön sekä johtoryhmien virallisten kokousten sisään yhteiskehittämistä vahvistavina työtapoina että johtoryhmän tapana organisoida ja mallintaa osallistuvaa työtapaa alaspäin seuraavalla tasolle. Tämä edellyttää rakenteellisia muutoksia valmistelu- ja kokouskäytäntöihin sekä tapaan, miten asioista tiedotetaan. Reflektiivisempää työtapaa on mahdollista oppia ja se tuottaa keskusteluissa välitöntä ideointia ja pitemmällä tähtäimellä osaamisen generoitumista ja johtamisen tukea.

Tulostemme perusteella osallistuvaa innovaatiotoimintaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa edistävät (Kuvio 6.2):

1) ***Asiakasymmärrys osana arkea:*** Lähtökohtana toiminnalle ja sen kehittämiseksi on yhteinen keskustelu asiakkaista ja näiden tarpeista. Se, että esimies ja työyhteisö yhdessä analysoivat arkityötä, työn tekemistä ja haasteellisia tilanteita työssä.

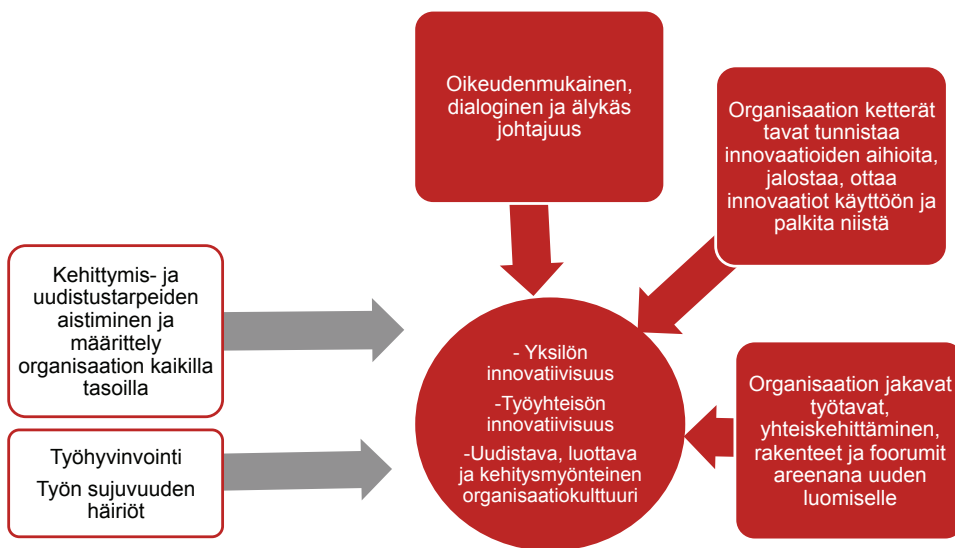
2) ***Työn sujuvuus ja organisointi:*** Innovaatioiden tuottamiselle ja niiden toimeenpanolle on tärkeää, että työ on organisoitu mielekkäästi. Työntekijöillä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Liiallinen kiire ehkäisee innovatiivisuutta erityisesti silloin, kun työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat huonot. Uusien innovaatioiden toimeenpanon kannalta on tärkeää, että uudet työprosessit koetaan paitsi asiakkaan kannalta myönteisiksi myös työntekijöiden kannalta sujuvuutta parantaviksi.

3) ***Riittävän avoin organisaatiokulttuuri:*** Työyhteisössä on tavat ristiriitojen ja mielipiteiden rakentavaan esille tuomiseen ja niiden käsittelyyn. Henkilöstö voi esittää ideoitaan, mielipiteitä ja kritiikkiä, joiden pohjalta syntyy riittävän yhtenäinen näkemys tavoitteesta. Työyhteisössä on käynnissä jatkuva ja jaettu sensemaking-prosessi, jonka ylläpitämisessä esimiehellä on aktiivinen rooli. Säännöllinen ja tavoitteellinen vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä sekä työntekijöiden kesken edistää innovaatioiden syntymistä.

4) ***Älykäs ja luottamukseen perustuva johtaminen:*** Oikeudenmukainen johtaminen ja turvallinen vuorovaikutus saavat aikaan luottamusta johtoon ja työyhteisöön. Luottamus on edellytys sille, että työyhteisöistä muodostuu innovatiivisia. Esimies samanaikaisesti rakentaa ja muokkaa osallistuvan innovaatiotoiminnan ympäristöä ja edellytyksiä sekä on aktiivinen ja aloitteellinen osallistuvan innovoinnin käynnistämisessä ja ohjaamisessa. Johdon ja esimiesten osallistuminen ja tuki ovat erittäin tärkeää, jotta innovointia ja innovaatioita voi syntyä.

5) ***Innovointi ketteränä prosessina:*** Innovointi on osana arkiprosesseja, jolloin kehittäminen ja innovointi eivät ole erillisiä prosesseja vaan kytkeytyvät päivittäiseen työyhteisön työhön ja esimiestyöhön. Innovaatioprosessin alun, erityisesti ideoiden käsittelyn ja toimeenpanon menettelytapojen rakentaminen organisaatioon on välttämätöntä. Kehittämistyön suuntaaminen ja priorisointi sekä innovaatioiden käyttöönotto osallistuvien ja kevein menetelmin palkitsemista unohtamatta tarvitsee tunnistetut menettelytavat.

6) ***Jakavat työtavat ja uuden tuottamisen foorumit:*** Tarjoamalla henkilöstölle aidon mahdollisuuden kehittää toimintaansa, henkilöstö myös sitoutuu muutoksiin vahvemmin. Tässä erityisesti erilaiset jakavat työkäytännöt, osallistavat työotteet ja yhteiskehittäminen ovat tärkeitä. Pari- ja tiimityön avulla on mahdollista ideoiden ja innovaatioiden tuominen esille työyhteisön käsittelyyn. Tiimirajoja ylittävissä foorumeissa ja rakenteissa voidaan yhdessä keskustella toimintaympäristön haasteista sekä kehittämistarpeista ja luoda sen pohjalta yhteisiä tavoitteita.



Kuvio 6.2. Osallistuvan innovaatiotoiminnan malli

6.1.5 Osallistuvan innovaatiotoiminnan vaikutukset

Osallistuvalla innovaatiotoiminnalla havaitsimme olevan positiivisia vaikutuksia sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioihin. Osallistuvaa innovaatiotoimintaa hyödyntämällä organisaatio ottaa käyttöön koko osaamispotentiaalinsa ja mahdollistaa sen, että osaamista kehitetään systemaattisesti tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. Osallistuvassa innovaatiotoiminnassa sulautuvat esimiehen tukema, johdon aloitteesta tapahtuva ja työtilannelähtöinen innovaatiotoiminta. Strategisen tason avulla priorisoidaan arjen työn kehittämisen suuntaviivat.

Henkilöstölle osallistuva innovaatiotoiminta organisaatiossa on erittäin merkityksellinen asia. Se saa aikaan kollektiivisen tunteen, että voi osallistua ja vaikuttaa riippumatta hierarkiasta. Osallistumisen avulla koko henkilöstö otetaan todella mukaan vaikuttamaan ja heidän osaamistaan hyödynnetään resurssina organisaation kehittämisessä ja tulevaisuuden tarpeisiin vastaamisessa.

Osallistuvan innovaatiotoiminnan vaikutuksena käyttäjälle palveluiden käyttäjien todellinen ääni tulee kuuluviin kehitysprosesseihin ja päätöksentekoon. Ei luulla, vaan tiedetään, mitä asiakkaat haluavat ja ajattelevat.

6.1.6 Lopuksi

Tulostemme sekä aikaisemman tutkimuksen perusteella sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden työprosesseja ja toimintaa on kehitettävä edelleen. Innovatiivisuus on rakennettava osaksi arkiprosesseja ja se vaatii oman merkittävän ja tietoisien panok-

sen johtamisessa. Jatkossa alan strategiatyössä on mietittävä, miten pieniä ja isompia innovaatioita kerätään ja synnytetään sekä jatkojalostetaan. Sote 2020 edellyttää uudenlaista, kumppanuuksiin ja verkostoihin liittyvää palvelutuotantoa ja sinne on löydettävä joustavat innovaatioiden tunnistamisen ja kerryttämisen prosessit.

Innovatiivisuutta tavoiteltaessa on työorganisaatioihin kehitettävä toimintamalleja ja työkaluja helpottamaan työntekijöiden rakentavaa ja kriittistä vuoropuhelua työstä ja palvelun tuottamisesta, jonka kautta työn merkityksellisyys, mielekkyys ja hallittavuus mahdollistuvat. Työntekijöiden kannustaminen aloitteellisuuteen ja tukeminen innovatiivisessa toiminnassa ovat esimiehen keskeisiä tapoja työntekijöiden innovatiivisuuden edistämisessä.

Kaiken lähtökohtana on asiakasymmärrys ja asiakkaan paikka palveluiden kehittämisessä, toteuttamisessa sekä arvioinnissa. Tämä tarkoittaa uudenlaisia osallistuvia yhteiskehittämisen foorumeita sekä asiakkaiden palveluverkostojen uudenlaista organisoitumista. Osuva-hanke toki hipaisi asiakasymmärryksen näkökulmia muutamissa kehittämisspiloteissa, mutta löysi myös sen, että asiakas on työntekijän puheessa läsnä: osallistuvan innovaatiotoiminnan ja työtilannelähtöisen innovoinnin myötä syntyy ratkaisuja, joiden avulla pystytään vastaamaan asiakastarpeeseen entistä paremmin. Bricolage-innovoinnissa nämä ratkaisut kytkeytyvät suoraan yksittäisen asiakkaan tarpeeseen ja esimiehen tukemassa innovoinnissa työyhteisö pyrkii löytämään uudenlaisia työn tekemisen ja organisoinnin tapoja, joilla asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin kyetään paremmin vastaamaan. Se, miten asiakas tulee paremmin omalla äänellään läsnäolevaksi, on yksi kiinnostava lisätutkimusaihe.

LIITE 1. OSUVA-TUTKIMUSHANKKEEN JULKAISULUETTELO 2012-2015

Tieteelliset julkaisut ja artikkelit

Aslani A., Naaranoja M. (2015), A systematic-qualitative research for diffusion of innovation in the Primary Healthcare Centers. *Journal of Modelling in Management*, Vol 10, No 1, <http://dx.doi.org/10.1108/JM2-04-2013-0016>

Aslani, A. & Naaranoja, M. (2013). Characters of Innovation Management in the Primary Health Care Centers. *Organizacija* 2013, 46, 3, 108-144. <http://www.degruyter.com/view/j/orga.2013.46.issue-3/orga-2013-0010/orga-2013-0010.xml>

Aslani, A. & Naaranoja, M. (2013). Mechanisms of Innovation Improvement in the Primary Healthcare Centers. *International Journal of Public and Private Healthcare Management and Economics* 2013, 3, 2, 35-46.

Heikkilä J. & Suomi A. (2014). Monitieteinen tutkijayhteistyö ja yhteiskehittäminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014, 52-67, Tampereen yliopisto, http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1 .

Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. (2013). Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Teoksessa Virkajärvi, M. (Toim.), *Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 4/2013, 29-44, Tampereen yliopisto, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7> .

Kazmi, A., & Naaranoja, M. (2013). Diversified workforce ensures enhanced levels of organizational creativity through 'Transformational Leadership' *GSTF Journal on Business Review (GBR)* Vol.2 No.4, July 2013, 72-80. <http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/viewFile/160/179>

Kazmi, A., & Naaranoja, M. (2013). Collection of change management models – An opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. *GSTF Journal on Business Review (GBR)* Vol.2 No.4, July 2013 44-57. <http://dl6.globalstf.org/index.php/gbr/article/viewFile/150/176>

Kurki A-L, Valtanen E., Tuomivaara S. (2013). Innovointi arjen työ- ja esimiestoiminnassa. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014, 124-136, Tampereen

yliopisto, http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1

Mäkelä T. (2014). Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 174-184, Tampereen yliopisto, http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1

Piippo J., Jantunen S., Suhola T. (2014). Dialogisuus ja Sense-making työelämässä. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 203-215, Tampereen yliopisto, http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1

Sankelo M. (2015). Kuinka työntekijöiden osallistumista innovointiin ja kehittämissuhteeseen voidaan aktivoida? Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2014. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2014, Tampereen yliopisto. Hyväksytty julkaistavaksi..

Sankelo M. (2013). Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, 220-234, Tampereen yliopisto, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7> .

Tuomivaara S., Heikkilä J., Kurki A-L. & Sankelo M. (2013). Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä. Teoksessa: Virkajärvi M. (toim.) Työelämän tutkimuspäivät 2012. Suomella töissä? Kestämistä ja kestävyyttä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, 338-353, Tampereen yliopisto, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7> .

Ammattilehdet

Jantunen, S. & Suhola, T. (2015). Lapsen etu keskiössä? – Tutkimus moniammatillisen ja verkostomaisen palvelutarjonnan haasteista. Arvioitavana Janus-lehdessä.

Piippo J. (2013). Luottamus psykiatrisessa organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Perheterapia 2, 20–26.

Sankelo M. (2014). Länsi-Pohjassa luotiin uusi malli johtamiseen. Pro terveys 5-6, 22-24

Sankelo M. (2014). Menestys rakentuu luottamukselle. Premissi 1, 32–35.

Sankelo M. (2013). Miten innovaatioiden syntyä voidaan organisaatioissa edistää? *Pro terveys* 6, 18–20.

Muut julkaisut

Heikkilä, J., Jantunen S., Mäkelä T., Naaranoja M., Piippo J., Sankelo M., Sinervo T., Teriö, J., Tuomivaara S. (2012). Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät - monitieteellinen näkökulma, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Juvenes Print, Jyväskylä. http://www.jamk.fi/kirjasto/julkaisut/julkaisuja/2/0/141_2012_osuva.

Jantunen, S. (2013). Oppiminen käytännön yhteisöissä. LUT Scientific and Expertise Publications: Öystilä S. ja Laine P. (toim.) Oppiva opettaja 12 - Yliopistopedagogisen koulutuksen 2012–2013 opetuksen kehittämishankkeet.

Sankelo, M. (2012). Julkiset palveluinnovaatiot syntyvät organisoidusti ja yhteistyönä. *Ilkka. Asiantuntija*-artikkeli 22.8.2012

Sankelo, M. (2013). Henkilöstö on keskeinen voimavara innovaatio- toiminnassa. *Ilkka. Asiantuntija*-artikkeli 12.6.2013,11

Sankelo, M. (2013). Innovaatiotoiminnan toteutumisen monimuotoisuus - Organisaatiotekijöiden merkitys ja vaikutukset, Tapio Varmola - suomalaisen ammattikorkeakoulun rakentaja ja kehittäjä (toim. Elina Varamäki E. ja Päällysaho S.). Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A, tutkimuksia 13, 337-346, Seinäjoki. Myös sähköisenä: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-48-2>

Sankelo, M. (2013). Julkiset palveluinnovaatiot syntyvät organisoidusti ja yhteistyönä. Esitys Ammattikorkeakoulupäivillä 14.–15.5.2013

Sankelo M. (2013). Luottamus on työelämän perusarvo. *Ilkka. Asiantuntija*-artikkeli 8.11.2013,14

Sankelo, M. (2014). Työhön sitoutumista edistävät tekijät ja niiden merkitys osallistuvalla innovaatiotoiminnalla. Teoksessa: Viljamaa A., Päällysaho S. & Lauhanen R. (toim.) Opetuksen ja tutkimuksen näkökulmia: Seinäjoen ammattikorkeakoulu 2014. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A, Tutkimuksia 17, 285-294

Sankelo M. (2014) Työelämä uudistuu työntekijälähtöisellä innovaatiotoiminnalla. *AMK-lehti / Journal of Finnish Universities of Applied Sciences* no 4, www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1623/1547 .

Sinervo, T. (2014). Reilu johtaminen auttaa vaikeissa tilanteissa. *Kotiliesi* (painossa)

Konferenssiabstraktit ja paperit

Työelämän tutkimuspäivät, 6.-7.11.2014 Tampere

Kurki, A-L., Tuomivaara, S., Jantunen, S. Yhteinen ymmärrys osallistuvan innovaatio-toiminnan lähtökohtana

Sinervo T., Pekkarinen L., Heikkilä J., Jantunen S., Sankelo M., Piippo J. Työntekijän ja organisaation innovatiivisuuden yhteydet luottamukseen ja johdon tukeen.

18th of International Conference on Cancer Nursing (ICCN) 7.-11.9.2014 Panama City

Sankelo M. How to promote the participation of staff in innovation activities in health care organizations, Abstract book, 87

8th ICN INP/APNN Conference 2014, 18.-20.8.2014 Helsinki

Heikkilä J., Pekkarinen L., Sinervo T. Comparing nurses' and superiors' views on innovation activities in primary health care

7th Nordic Working Life Conference, 11.-13.6.2014 Göteborg

Jantunen S., Piippo J., Suhola T. Dialogue and Sensemaking as Sources for Innovation.

Naaranoja M., Uden L. Collaborative innovation in health care organisations The interaction between innovative work behaviour, innovativeness of work unit, trust and supervisor support in social and health care.

Sankelo M., Piippo J. How to promote the participation of staff in development and innovation activities, Book of Abstract and Programme, 165, <http://hdl.handle.net/2077/35379>

11th European Academy of Occupational Health Psychology Conference, 14.-16.4.2014 London

Sinervo, T., Heikkilä, J., Jantunen, S., Sankelo, M., Piippo, J., Suomi, A. What keeps work unit innovative in organizational change in social and health care?

Pekkarinen, L., Sinervo, T., Sankelo, M., Heikkilä, J. Employees' innovative work behavior following structural changes in social and health care organisations: how vulnerable is the behavior to work ability?

IEOM 2014, 7.-9.1.2014 Bali

Kazmi A., Naaranoja M. Abrupt organizational transformational process hinders collaborative innovation initiatives!

Kazmi A., Naaranoja M. Creating 'Optimal Teams' through 'Transformational Leadership'!

7th Novo-symposium Sustainable Health Care, 25.-26.11.2013 Helsinki

Naaranoja M., Heikkilä J. Value co-creation in social and healthcare sector – case study. Discussion paper and abstracts, 32, National Institute for Health 42/ 2013

Pekkarinen L., Sinervo T., Syrjä V. Psychosocial job resources and participation in professional development during organizational changes in social and health services. Discussion paper and abstracts, 32, National Institute for Health 42/ 2013

Sinervo T., Pekkarinen L. Innovative Work Behavior and psychosocial factors at work in social and health care. Discussion paper and abstracts, 32, National Institute for Health 42/ 2013

Sankelo M., Sinervo T. Innovation practices from viewpoint of social and health care employees. Discussion paper and abstracts, 32, National Institute for Health 42/ 2013

Tuomivaara S., Valtanen E., Kurki A-L. Promotion of Collaborative Innovation Practices among Immediate Superiors. Discussion paper and abstracts, 32, National Institute for Health 42/ 2013

Työelämän tutkimuspäivät, 8.-9.11.2013 Tampere

Heikkilä J., Suomi A. Monitieteinen tutkijayhteistyö ja yhteiskehittäminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa.

Kurki A-L, Valtanen E., Tuomivaara S. Esimies arjen innovoinnin tukijana — osallistuva innovaatiotoiminta palveluiden kehittämisessä.

Piippo J., Jantunen S., Suhola T. Dialogisuus ja Sense-making työelämässä.

Mäkelä T., Tuulaniemi J. Palvelumuotoilu osallistavana ja kokeilevana julkisten palvelujen kehittämismenetelmänä. Case Sporttipäiväkot.

Work – Continuities and Disruptions in Modern Life, 21.-23.8.2013 Turku

Sankelo M., Naaranoja M., Sinervo T., Heikkilä J., Tuomivaara S., Jantunen S. & Piippo J. Employees' and superiors' views on innovation activities in social and health care.

Valtanen E., Tuomivaara S. Constructing collaborative innovation - leadership practices at a municipal health centre ward.

Nordic Iscar 2013, 12.-14.6.2013 Kristianstad

Kurki A-L, Tuomivaara S. The emerging object of municipal home care – collaborative innovation as a potential for expansion. A Nordic perspective on the Cultural and the Activity approach in Theory and Practice conference, conference papers and keynotes, 75.

Työelämän tutkimuspäivät, 8.-9.11.2012 Tampere

Sankelo M. & Piippo J.. Sitoutuminen ja luottamus voimavarana psykiatrisessa hoitotyössä.

Jantunen S., Naaranoja M., Piippo J. Mäkelä T., Valtanen E. & Sankelo M.. Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaation johtamisen tutkimisessa.

Tuomivaara S., Heikkilä H., Kurki A-L. & Sankelo M. Osallistuva innovaatiotoiminta ja työhyvinvoinnin edistäminen esimiestyössä.

6 th Novo Symposium, 15.-16.11.2012 Tukholma

Sankelo M., Piippo J. Case-study of Innovation Activities in Psychiatric care in Finland. Abstract book, 45.

Sinervo T., Heikkilä J. Sankelo M., Piippo J., Naaranoja M. Collaborative innovation process and its antecedents in social and health care. Abstract book, 47.

IEEE Healthcare Technology Conference: Translational Engineering in Health & Medicine, 7.-9.11.2012 Houston

Aslani A., Naaranoja M. Diffusion of Ideation and Innovation in the Finnish Primary Health Care, 310-314.